86-0208/

DÉCIDEURS ET GESTIONNAIRES

Étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public

Décideurs et gestionnaires

Étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public

par

Arnaud Sales

et

Noël Bélanger

Étude préparée pour le
Conseil de la langue française

Cet ouvrage a été publié
par le service des communications
sous la direction de Léo Gagné

Collaboration:

Sylvie Dugas
Service des communications

Line Bilodeau
Réal D'Amours

© 1985 Éditeur officiel du Québec

Tous droits de traduction et d'adaptation, en totalité ou en partie, réservés pour tous les pays. Toute reproduction pour fins commerciales, par procédé mécanique ou électronique, y compris la microreproduction, est interdite sans l'autorisation écrite de l'Éditeur officiel du Québec.

Dépôt légal – 2e trimestre 1985
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-551-09036-9

TABLE DES MATIÈRES

Page

Avertissement 33

PRÉFACE 37

INTRODUCTION 41

CHAPITRE PREMIER :

Le privé et le public : les deux univers des décideurs et gestionnaires 51

1. Le secteur privé 54
   - 1.1. Le poids du secteur privé dans l'économie 55
   - 1.2. Les grands axes de différenciation des entreprises privées 58
     - 1.2.1. Les types de capitaux et d'entreprises..... 58
     - 1.2.2. La nationalité du capital 59
   - 1.3. Les grandes entreprises au Québec 62
   - 1.4. Les entreprises privées de notre échantillon 65
   - 1.5. La structure administrative des entreprises 66
     - 1.5.1. Les types d'unités étudiées 66
     - 1.5.2. La structure administrative 67

2. Le secteur public 69
   - 2.1. Rôle de l'État et rapports avec le secteur privé : orientations d'analyse 69
   - 2.2. Sociétés centrales et sociétés dépendantes 73
   - 2.3. L'univers du secteur public au Québec 74
     - 2.3.1. L'Administration et les entreprises publiques fédérales au Québec 74
     - 2.3.2. L'Administration et les entreprises publiques provinciales 75

2.3.3. L'Administration et les entreprises publiques locales 76
2.4. La délimitation réalisée au sein du secteur public pour cette étude 77
2.5. Les transformations de l'État provincial : quelques rappels 77
2.5.1. Données générales 77
2.5.2. Les ministères 81
a) Les dépenses des ministères 81
b) Les effectifs 82
c) Les types d'activité des ministères 87
d) La structure administrative des ministères 89
2.5.3. Les organismes 92

Conclusion 93

CHAPITRE II :

Le travail de direction et d'encadrement 97

1. L'appartenance organisationnelle 99
1.1. La distribution sectorielle générale de l'échantillon. 99
1.2. L'appartenance organisationnelle dans l'administration publique 101
1.3. L'appartenance organisationnelle dans le secteur des entreprises 102
1.4. La distribution géographique des dirigeants et cadres 106
2. Les caractéristiques de l'unité organisationnelle dirigée . 107
2.1. Dans l'administration publique 107
2.2. Dans le secteur des entreprises 108
3. Le poste dans la structure générale de pouvoir 111
3.1. Les titres des postes 112
3.2. Postes de direction et d'encadrement et niveaux hiérarchiques 115
3.3. La proximité du pouvoir 118
3.4. Responsabilités et autonomie en matière de gestion du personnel 119
3.4.1. Les effectifs sous la responsabilité des dirigeants 119

3.4.2. L'autonomie des dirigeants et cadres en matière de gestion du personnel 123
3.5. Responsabilités budgétaires 124
4. Les activités de direction et d'encadrement 126
4.1. Spécialistes ou gestionnaires ? 126
4.2. Les activités les plus fondamentales dans l'exercice de la fonction 127
4.3 L'emploi du temps 128
4.3.1. Le nombre d'heures de travail 128
4.3.2. Les activités les plus accaparantes 129
4.3.3. Le temps passé avec les subordonnés et les supérieurs 130
5. Le revenu des dirigeants et des cadres 131
6. La propriété d'un capital 134
Conclusion 135
CHAPITRE III :
Les propriétés sociales des décideurs et gestionnaires 139
1. Beaucoup d'hommes, peu de femmes 142
2. Des gens dans la quarantaine 143
3. L'origine géographique : surtout des Québécois 144
3.1. Le lieu de naissance 144
3.2. Le lieu de résidence pendant la jeunesse 147
4. La langue maternelle : prédominance, mais aussi sous-représentation des francophones 148
5. L'origine nationale ou ethnique 149
6. La religion : surtout des catholiques 150
7. La situation familiale : des gens posés 152
8. Une origine sociale souvent élevée 154
8.1. La scolarité du père 154
8.2. La profession du père 155
9. La formation scolaire et universitaire : des différences sensibles entre les groupes 159

9.1. Le nombre d'années de scolarité et les études préuniversitaires 160
9.2. La formation universitaire 161
9.2.1. Généralités 161
9.2.2. Le plus haut grade obtenu 165
9.2.3. Les champs de spécialisation 166
9.2.4. Les universités fréquentées 170

Conclusion 172

CHAPITRE IV :

La distribution des groupes linguistiques 175

1. Le niveau de représentation des groupes linguistiques .. 177
2. La distribution des groupes linguistiques par grands secteurs 179
3. Caractéristiques générales des entreprises privées et distribution des groupes linguistiques 180
   3.1. Le secteur d'activité 180
   3.2. La propriété des entreprises 181
   3.3. La localisation du siège social 183
4. La distribution des groupes linguistiques et l'organisation des entreprises privées 184
   4.1. Les niveaux de direction et d'encadrement 184
   4.2. Position dans la structure administrative et orientation des activités 186
      4.2.1. Les rattachements administratifs des unités organisationnelles 187
      4.2.2. La représentation de la position dans le système de pouvoir de l'entreprise 189
      4.2.3. L'orientation fonctionnelle des unités dirigées 191
      4.2.4. L'orientation géographique des unités dirigées 193
      4.2.5. Les activités des dirigeants et des cadres ... 195
   4.3. Le personnel encadré 197
5. La distribution selon les cohortes d'âge 199

Conclusion 200

CHAPITRE V :

L'utilisation des langues 203

1. La connaissance de la langue seconde..... 205
2. Langue maternelle, langue d'usage et transferts linguistiques..... 208
3. L'utilisation au travail des langues française et anglaise . 209
   - 3.1. Résultats sur l'ensemble des dirigeants et cadres... 209
     - 3.1.1. Les relations avec le supérieur 209
     - 3.1.2. Les relations avec les collègues et les subordonnés..... 212
     - 3.1.3. Communications orales et communications écrites 214
   - 3.2. Les différences entre le secteur public et le secteur privé 217
   - 3.3. Les différences au sein du secteur privé 219
     - 3.3.1. La situation dans les entreprises canadiennes-françaises 219
     - 3.3.2. La situation dans les entreprises canadiennes-anglaises 221
     - 3.3.3. L'utilisation du français et de l'anglais dans les entreprises étrangères 223
4. Les lectures des dirigeants et cadres au Québec..... 226
   - 4.1. Les journaux les plus lus 226
   - 4.2. Les revues hebdomadaires ou mensuelles 228

Conclusion 230

CHAPITRE VI :

Langue et clivages d'opinion 233

1. Les politiques linguistiques 235
2. Le statut des langues française et anglaise..... 240
3. Les politiques de recrutement des cadres et l'appartenance linguistique..... 242

CHAPITRE VII :

La mobilité sectorielle des dirigeants et cadres..... 251

1. La question de la mobilité sectorielle..... 251

Décideurs et gestionnaires

étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public

Québec

2. Analyse de la mobilité sectorielle 256
2.1. Mesure globale de la mobilité 257
2.2. Les mouvements entre les secteurs 259
2.2.1. Le secteur privé 261
2.2.2. Les sociétés d'État 262
2.2.3. L'administration publique du Québec 264

3. Précisions sur les passages d'un secteur à un autre 264
3.1. Le nombre d'employeurs 264
3.2. Les caractéristiques des entreprises privées dans lesquelles ont travaillé les dirigeants et cadres avant leur arrivée dans l'organisme actuel 265
3.3. Les passages par le secteur public 267
3.3.1. La fonction publique fédérale 267
3.3.2. Les secteurs parapublics et péripublics 268
3.3.3. L'administration publique québécoise 269
3.4. Circulation des cadres et groupes linguistiques 269

4. Mobilité sectorielle et perceptions des cadres 272
4.1. Les freins à la mobilité sectorielle 272
4.2. Les conditions de travail 274

5. Préférences d'emploi et carrière des décideurs et gestionnaires 277

Conclusion 282

CHAPITRE VIII :

Les femmes et l'inégalité d'accès aux postes de direction et d'encadrement 285

1. Les caractéristiques individuelles 288
1.1. L'âge 289
1.2. Le lieu de naissance 290
1.3. La langue maternelle 291
1.4. La langue d'usage 291
1.5. L'état civil 292
1.6. L'origine sociale 294
1.6.1. Le niveau de scolarité des parents 294
1.6.2. L'occupation des parents 295
1.7. La formation scolaire et universitaire des femmes cadres 296
1.8. Le revenu 297

2. Les postes de direction et d'encadrement occupés par les femmes 299
2.1. Structures générales et position des femmes 299
2.1.1. Le secteur privé 300
2.1.2. Le secteur public 301
2.2. Les femmes cadres et la structure administrative des organisations 302
2.2.1. Les rapports avec les sommets de la hiérarchie 302
2.2.2. L'orientation fonctionnelle des unités dirigées 303
2.2.3. Le type d'activité 305
2.2.4. La localisation des postes dans les structures administratives 306
2.2.5. L'encadrement du personnel 307
2.2.6. L'encadrement des femmes cadres 309
3. Les opinions à l'égard de l'intégration des femmes dans les postes d'encadrement 309

Conclusion 311

CHAPITRE IX :

Le malaise des cadres : quel malaise ? 315

1. L'évocation du malaise 317
2. Y a-t-il un malaise des cadres ? 319
3. Les difficultés inhérentes à la fonction d'encadrement .. 322
4. Les transformations de la fonction d'encadrement 325
5. Un malaise tout relatif ? 332
6. En résumé 337

CONCLUSION 339

ANNEXE A :

La méthodologie de la recherche CAPRIPUB 353

1. La procédure d'échantillonnage 356
1.1. L'échantillon dans l'administration publique 356
1.1.1. La sélection des grandes unités organisationnelles 357

1.1.2. Les postes 357
1.2. L'échantillonnage dans le secteur privé 360
1.2.1. La liste des entreprises 361
1.2.2. Le nombre de cadres par entreprise 363
1.2.3. La sélection des entreprises 363
1.2.4. La sélection des postes 365
1.3. L'échantillonnage dans les sociétés d'État 366
2. La structure des questionnaires 368
3. L'organisation de l'enquête et son déroulement 369
3.1. Le recrutement et la formation des interviewers ... 369
3.2. L'implantation de la recherche 369
3.3. Les lettres aux interviewés 372
3.4. Les communications et les entrevues 373
4. Les données de base finales 374
4.1. Effectif global et listes de sélection 374
4.1.1. La fonction publique 375
4.1.2. Le secteur privé 375
4.1.3. Les sociétés d'État 379
4.2. Résultat de la collecte des données 380
5. Le codage des questionnaires 384
5.1. La codification des questions ouvertes 384
5.2. Le codage proprement dit 384
6. Le fichier des données 385
7. Le système de pondération 385
7.1. La fonction publique 386
7.2. Les sociétés d'État 387
7.3. Les entreprises privées 388

ANNEXE B (chapitre premier) 391

ANNEXES C-D-E-F-G-H-I-J (chapitre V) 399

ANNEXES K-L-M (chapitre VII) 403

ANNEXES N-O-P-Q (chapitre VIII) 407

BIBLIOGRAPHIE 411

Liste des tableaux

Page

CHAPITRE PREMIER

I.1 Différenciation du capital privé et caractéristiques du capital non monopoliste et du capital monopoliste.. 60

I.2 Différenciation du capital privé et caractéristiques du capital autochtone et du capital étranger 62

I.3 Données de base sur l'emploi dans les entreprises privées de plus de 500 salariés au Québec (1979)... 64

I.4 Répartition des entreprises privées de l'échantillon selon la propriété et la localisation du siège social.. 66

I.5 Les types d'unités étudiées 67

I.6 Revenu budgétaire du gouvernement du Québec, par catégorie, pour les exercices financiers de 1970-1971, 1975-1976 et 1980-1981 80

I.7 Budget des dépenses du gouvernement du Québec, par ministère, pour les exercices financiers de 1970-1971, 1975-1976 et 1979-1980 84

I.8 Nombre d'employés et de cadres de la fonction publique québécoise par ministère en 1975 et 1980..... 86

CHAPITRE II

II.1 Distribution des postes de direction et d'encadrement par secteur..... 101

II.2 Distribution des dirigeants et cadres de l'administration publique selon le type d'organisme 102

II.3 Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État, selon le secteur d'activité de l'entreprise 103

II.4 Distribution des dirigeants et cadres de notre échantillon selon la taille de l'entreprise exprimée en nombre de salariés pour l'ensemble du Canada..... 104

II.5 Distribution des dirigeants et cadres de notre échantillon selon la taille de l'entreprise exprimée en fonction des actifs 104

II.6	Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon le type d'unité	105
II.7	Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon l'origine nationale de la propriété	105
II.8	Distribution géographique des dirigeants et cadres	106
II.9	Distribution des dirigeants et cadres de l'administration publique selon le type d'unité organisationnelle dirigée ou conseillée	107
II.10	Distribution des dirigeants et cadres selon l'orientation fonctionnelle de leur unité organisationnelle	108
II.11	Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon le type d'unité organisationnelle dirigée ou conseillée	109
II.12	Appartenance organisationnelle des unités dirigées	109
II.13	Rattachement organisationnel des unités dirigées lorsque l'unité est directement intégrée au siège social	110
II.14	Rattachement organisationnel des unités dirigées	110
II.15	Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon l'orientation fonctionnelle de l'unité organisationnelle	111
II.16	Les titres dans l'administration publique	113
II.17	Les titres dans les entreprises privées et les sociétés d'État	113
II.18	Distribution des dirigeants et cadres selon leur classification dans l'échelle des cadres et hors-cadres du gouvernement du Québec	115
II.19	Situation du poste dans la structure de l'organisation	116
II.20	Distribution des dirigeants et cadres selon le nombre de niveaux hiérarchiques existant entre eux et le ministre (administration publique) ou le président (sociétés d'État et entreprises privées)	117
II.21	Distribution des dirigeants et cadres selon le nombre de niveaux hiérarchiques existant entre eux et le premier niveau d'encadrement (chef de service, chef de section)	118
II.22	Évaluation que font les dirigeants et cadres de leur position par rapport au centre d'élaboration des grandes politiques et des grandes stratégies	119

II.23 Responsabilité d'encadrement de personnel des dirigeants de l'administration publique 121
II.24 Responsabilité d'encadrement de personnel des dirigeants des entreprises privées et des sociétés d'État 122
II.25 Responsabilité d'encadrement de personnel des cadres de l'administration publique 122
II.26 Responsabilité d'encadrement de personnel des cadres des entreprises privées et des sociétés d'État 122
II.27 Évaluation que font les dirigeants et cadres de leur autonomie dans l'exercice de leurs fonctions 124
II.28 Responsabilité d'un budget spécifique à l'unité organisationnelle dirigée 125
II.29 Moyennes et médianes des budgets annuels des cadres et dirigeants ayant des responsabilités budgétaires (en dollars) 125
II.30 Montant des budgets annuels des cadres et dirigeants ayant des responsabilités budgétaires 126
II.31 Représentation que se font les dirigeants et cadres de leur fonction 127
II.32 Activité que les dirigeants et cadres jugent la plus importante dans leur poste 128
II.33 Nombre d'heures de travail hebdomadaire 129
II.34 Activité jugée la plus importante par rapport à l'emploi du temps 130
II.35 Temps passé avec les subordonnés et les supérieurs 130
II.36 Fréquence des relations directes avec les subordonnés se situant sur les derniers paliers de la ligne hiérarchique 131
II.37 Revenu annuel brut en 1980 133
II.38 Revenu annuel familial brut en 1980 134
II.39 Dirigeants et cadres possédant un capital..... 135
II.40 Montant du capital investi 135

CHAPITRE III

III.1 Niveau de représentation des hommes et des femmes selon le poste et le secteur 143
III.2 Distribution de l'âge des dirigeants et cadres 143
III.3 Lieu de naissance des dirigeants et cadres par secteur 145

III.4 Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé selon la province de naissance et la langue maternelle 146
III.5 Nombre d'années passées au Québec par les dirigeants et cadres nés à l'extérieur du Québec 147
III.6 Lieu de résidence durant la jeunesse..... 148
III.7 Langue maternelle des dirigeants et cadres des secteurs public et privé 149
III.8 Religion dans laquelle ont été élevés les dirigeants et cadres..... 151
III.9 Religion dans laquelle ont été élevés les dirigeants et cadres selon le groupe linguistique 152
III.10 Statut familial de la population du Québec de 25 à 64 ans en 1981 et de l'ensemble des dirigeants et cadres..... 152
III.11 Situation familiale des dirigeants et cadres des secteurs public et privé 153
III.12 Nombre d'enfants des dirigeants et cadres 153
III.13 Nombre d'années de scolarité du père 154
III.14 Occupation du père..... 156
III.15 Occupation du père des dirigeants et cadres des secteurs public et privé 158
III.16 Occupation du père selon la langue maternelle..... 159
III.17 Nombre d'années de scolarité..... 160
III.18 Plus haut niveau d'études préuniversitaires..... 161
III.19 Études universitaires et proportion de diplômés.... 163
III.20 Proportion de diplômés universitaires parmi les dirigeants et cadres du secteur privé selon la langue maternelle..... 164
III.21 Fréquentation universitaire et obtention d'un diplôme selon l'origine sociale 164
III.22 Plus haut grade universitaire obtenu 166
III.23 Champs de spécialisation du grade le moins élevé.. 167
III.24 Champs de spécialisation du grade le moins élevé (tableau-synthèse) 168
III.25 Champs de spécialisation du plus haut grade universitaire obtenu..... 169
III.26 Champs de spécialisation du plus haut grade universitaire obtenu (tableau-synthèse)..... 170

III.27 Diplômes universitaires : institution d'enseignement fréquentée lors de l'obtention du plus haut grade ... 171
III.28 Universités fréquentées selon la langue maternelle pour le plus haut grade obtenu 172

CHAPITRE IV

IV.1 Distribution des dirigeants et cadres selon le groupe linguistique et les grands secteurs 180
IV.2 Distribution linguistique des dirigeants et cadres du secteur privé par secteur d'activité 181
IV.3 Distribution linguistique selon la propriété des entreprises du secteur privé 182
IV.4 Distribution des dirigeants et cadres selon la langue et la localisation du siège social des entreprises privées 183
IV.5 Distribution linguistique des dirigeants selon l'origine de la propriété de l'entreprise 185
IV.6 Distribution linguistique des cadres selon l'origine de la propriété des entreprises 186
IV.7 Intégration de l'unité organisationnelle dirigée selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises..... 187
IV.8 Intégration de l'unité organisationnelle dirigée selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères .. 188
IV.9 Intégration des unités organisationnelles des sièges sociaux selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises 189
IV.10 Intégration des unités organisationnelles des sièges sociaux selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères 189
IV.11 Représentation de la position des dirigeants et cadres par rapport au principal centre de pouvoir de la firme dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères 190
IV.12 Orientation fonctionnelle des unités organisationnelles dirigées dans les entreprises canadiennes-anglaises selon la langue maternelle 192
IV.13 Orientation fonctionnelle des unités organisationnelles dirigées dans les entreprises étrangères selon la langue maternelle..... 193

IV.14 Orientation géographique des unités organisationnelles dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères selon la langue maternelle 194
IV.15 Distribution des groupes linguistiques selon l'étendue géographique des activités dans les entreprises canadiennes-anglaises 194
IV.16 Distribution des groupes linguistiques selon l'étendue géographique des activités dans les entreprises étrangères 195
IV.17 Type d'activité jugé le plus important par les dirigeants et cadres selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises 196
IV.18 Type d'activité jugé le plus important par les dirigeants et cadres selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères 197
IV.19 Personnel sous la responsabilité des cadres selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises 198
IV.20 Personnel sous la responsabilité des cadres selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères .. 198
IV.21 Distribution linguistique selon les groupes d'âge pour l'ensemble des secteurs étudiés 199
IV.22 Distribution linguistique selon les cohortes d'âge et le niveau hiérarchique dans le secteur privé 199

CHAPITRE V

V.1 Connaissance de la langue seconde (anglais-français) selon la langue maternelle 206
V.2 Capacité à présenter son point de vue dans la langue seconde avec les nuances jugées nécessaires selon la langue maternelle 207
V.3 Amélioration de la qualité de la langue seconde par des cours suivis dans les cinq dernières années 207
V.4 Principaux contextes ayant permis d'apprendre l'anglais ou le français comme langue seconde selon la langue maternelle 208
V.5 Langue principalement parlée à la maison selon la langue maternelle 209
V.6 Occupation de postes dont le supérieur immédiat avait une langue maternelle différente 210

V.7 Nombre de postes dans lesquels les personnes interviewées ont eu un supérieur immédiat de langue maternelle différente de la leur 210
V.8 Existence de problèmes liés aux différences linguistiques entre supérieur immédiat et subordonné en fonction de la langue maternelle..... 211
V.9 Problèmes liés aux différences linguistiques entre supérieur immédiat et subordonné en fonction de la langue maternelle..... 211
V.10 Langue utilisée avec le supérieur immédiat selon la langue maternelle..... 212
V.11 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les relations avec le supérieur immédiat lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 212
V.12 Langue utilisée avec les collègues selon la langue maternelle..... 213
V.13 Langue utilisée avec les subordonnés selon la langue maternelle 213
V.14 Utilisation des langues française et anglaise pour les échanges oraux selon la langue maternelle..... 215
V.15 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 215
V.16 Utilisation des langues française et anglaise dans les échanges écrits selon la langue maternelle..... 216
V.17 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications écrites lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 216
V.18 Utilisation des langues française et anglaise dans les échanges oraux selon le secteur..... 217
V.19 Utilisation des langues française et anglaise dans les échanges écrits selon le secteur 218
V.20 Pourcentage d'utilisation de l'anglais dans les communications orales et les communications écrites lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues par secteur. 218
V.21 Utilisation des langues française et anglaise pour les échanges oraux au sein des entreprises canadiennes-françaises du secteur privé 220

V.22 Utilisation des langues française et anglaise pour les échanges écrits au sein des entreprises canadiennes-françaises du secteur privé 220
V.23 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales dans les entreprises canadiennes-françaises lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 220
V.24 Utilisation des langues française et anglaise dans les communications orales au sein des entreprises canadiennes-anglaises 221
V.25 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales dans les entreprises canadiennes-anglaises lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 222
V.26 Utilisation des langues française et anglaise dans les communications écrites au sein des entreprises canadiennes-anglaises 222
V.27 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications écrites dans les entreprises canadiennes-anglaises lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 222
V.28 Utilisation des langues française et anglaise dans les communications orales au sein des entreprises étrangères 224
V.29 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales au sein des entreprises étrangères lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 224
V.30 Utilisation des langues française et anglaise dans les communications écrites au sein des entreprises étrangères 225
V.31 Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications écrites au sein des entreprises étrangères lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues 225
V.32 Journaux quotidiens et hebdomadaires lus régulièrement par les dirigeants et cadres en fonction de la langue maternelle 228
V.33 Revues hebdomadaires et mensuelles lues régulièrement par les dirigeants et cadres en fonction de la langue maternelle 229

CHAPITRE VI

VI.1 Opinion à l'égard des politiques linguistiques selon la langue maternelle 236
VI.2 Opinion à l'égard des politiques linguistiques selon la langue maternelle et la répartition sectorielle 236
VI.3 Préférences en matière d'admissibilité à l'école anglaise et langue maternelle 238
VI.4 Préférences en matière d'admissibilité à l'école anglaise, langue maternelle et répartition sectorielle .. 239
VI.5 Évaluation de l'impact des conditions d'admissibilité à l'école anglaise selon la langue maternelle 240
VI.6 Politiques de recrutement préférentiel de francophones, langue maternelle et répartition sectorielle. 243
VI.7 Politiques de recrutement préférentiel d'anglophones, langue maternelle et répartition sectorielle..... 244
VI.8 Loi 101 et recrutement de cadres qualifiés : opinions selon la langue maternelle et le secteur 245
VI.9 Principales raisons avancées par les répondant(e)s qui estiment que la loi 101 est un obstacle au recrutement de cadres qualifiés 247
VI.10 Opinions sur les problèmes linguistiques : données sur l'ensemble de l'échantillon 248
VI.11 Opinions sur les problèmes linguistiques selon la langue maternelle : proportion combinée des répondants qui se disent tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec la proposition 249
VI.12 Opinions sur les problèmes linguistiques selon la langue maternelle et le secteur pour les groupes principaux : proportion combinée des répondants qui se disent tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec la proposition 250

CHAPITRE VII

VII.1 Les dirigeants et les paliers de gouvernement selon la langue maternelle et le secteur 254
VII.2 Représentation par les dirigeants et cadres des secteurs public et privé de la fréquence des passages du secteur privé au secteur public au Québec..... 256

VII.3 Représentation par les dirigeants et cadres des secteurs public et privé de la fréquence des passages du secteur public au secteur privé 256
VII.4 Mobilité globale 258
VII.5 Ancienneté dans l'organisation actuelle des individus mobiles 258
VII.6 Mobilité sectorielle des dirigeants et cadres 261
VII.7 Nombre d'employeurs depuis le premier emploi à plein temps des dirigeants et cadres 265
VII.8 Nombre d'entreprises privées dans lesquelles ont travaillé les dirigeants et cadres des sociétés d'État et du secteur privé avant d'entrer dans leur entreprise actuelle 265
VII.9 Taille des entreprises dans lesquelles les dirigeants et cadres des secteurs public et privé ont travaillé avant de changer de secteur ou d'entreprise 266
VII.10 Nationalité de la propriété des entreprises dans lesquelles les dirigeants et cadres des secteurs public et privé ont travaillé avant de changer de secteur ou d'entreprise 266
VII.11 Distribution par sous-secteur des dirigeants et cadres passés par le secteur parapublic 269
VII.12 Distribution des individus mobiles dont le dernier poste était dans le secteur privé selon la propriété de l'entreprise et le groupe linguistique 270
VII.13 Mobilité sectorielle selon la langue maternelle 271
VII.14 Effets de la langue sur les mouvements des dirigeants et cadres entre les secteurs selon la langue maternelle 272
VII.15 Facteurs freinant les passages des dirigeants et cadres d'un secteur à un autre 275
VII.16 Perception des conditions de travail les plus avantageuses par secteur (tableau général) 276
VII.17 Préférences sectorielles d'emploi des dirigeants et cadres 278
VII.18 Évaluation par les dirigeants et cadres des trois secteurs de la facilité à trouver un emploi dans les autres secteurs ou sous-secteurs 279
VII.19 Les projets d'avenir des dirigeants et cadres de l'administration publique québécoise 280

VII.20 Les projets d'avenir des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État 281

CHAPITRE VIII

VIII.1 Distribution des cadres selon le niveau d'encadrement, le secteur et le sexe 289
VIII.2 Les cohortes d'âge par sexe 290
VIII.3 Le lieu de naissance et le sexe des cadres 290
VIII.4 Distribution des cadres selon le sexe, la langue maternelle et le secteur 291
VIII.5 Distribution des cadres selon le sexe, la langue d'usage et le secteur 292
VIII.6 Distribution selon le sexe, l'état civil et le secteur .. 292
VIII.7 Nombre d'enfants des cadres selon le sexe 293
VIII.8 Niveau de scolarité du père et de la mère des cadres selon le sexe 294
VIII.9 Distribution du plus haut diplôme obtenu par les parents ayant plus de 11 années de scolarité selon le sexe 295
VIII.10 Occupation du père des cadres selon le sexe 296
VIII.11 Moyenne d'années de scolarité selon le sexe et le secteur 297
VIII.12 Moyennes des salaires selon le sexe et le secteur .. 298
VIII.13 Distribution des cadres selon le sexe et les caractéristiques générales des entreprises privées 301
VIII.14 Distribution selon le sexe et la vocation des ministères et organismes de l'administration publique 301
VIII.15 Fréquence des rencontres des cadres intermédiaires avec le sous-ministre en titre ou le président pour présenter ou discuter des questions regardant l'unité organisationnelle selon le sexe et selon le secteur .. 303
VIII.16 Possibilité pour les cadres intermédiaires de présenter et de discuter des questions regardant leur unité organisationnelle avec le sous-ministre adjoint ou le vice-président responsable de leur secteur d'activité selon le sexe et le secteur 303
VIII.17 L'orientation fonctionnelle des unités organisationnelles du secteur privé selon le sexe des cadres 304

VIII.18 Distribution des hommes et des femmes cadres selon l'orientation fonctionnelle des unités dirigées dans le secteur public 305
VIII.19 Type d'activité jugé le plus important selon le sexe par secteur 306
VIII.20 Distribution des cadres intermédiaires selon le sexe et la localisation du poste dans la structure administrative 307
VIII.21 Distribution des cadres intermédiaires selon le sexe et le personnel encadré dans les secteurs public et privé 308

CHAPITRE IX

IX.1 Quels sont, selon les cadres et les dirigeants, les trois facteurs les plus importants du malaise des cadres dans les grandes organisations ? 320
IX.2 Les principales difficultés rencontrées personnellement dans l'exercice de leurs fonctions actuelles par les cadres 323
IX.3 Les modifications apportées aux tâches des cadres au cours des dix dernières années selon le secteur 327
IX.4 Les modifications apportées aux tâches des cadres au cours des dix dernières années selon la langue maternelle et le secteur 331
IX.5 Les cadres estiment-ils que le poste qu'ils occupent les satisfait tout à fait, plus ou moins, ou pas du tout ? 333
IX.6 Les cadres ont-ils le sentiment d'appartenir à une catégorie qui forme un tout avec la direction ou d'appartenir à une catégorie différente de la direction ? . 335
IX.7 Si vous croyez souhaitable d'avoir un moyen de représentation collective auprès de la direction, quelle forme doit avoir ce moyen de représentation ? 337

ANNEXES

A.1 Tableau récapitulatif des méthodes d'échantillonnage dans le secteur public 359

A.2 Répartition des entreprises selon le secteur d'activité et le nombre de salariés au Québec 362

A.3 Répartition théorique des entrevues du secteur privé selon la strate et le nombre total de cadres pour l'ensemble des entreprises 363

A.4 Répartition théorique du nombre d'entreprises sélectionnées, du nombre de cadres par entreprise, du nombre d'entrevues prévues, du nombre de dirigeants et de cadres par entreprise dans l'échantillon selon la strate..... 365

A.5 Répartition théorique des entrevues dans les sociétés d'État selon la strate et le nombre total de cadres pour l'ensemble des sociétés..... 367

A.6 Répartition théorique du nombre de sociétés sélectionnées, du nombre de cadres par société et du nombre d'entrevues prévues selon la strate..... 367

A.7 Régions géographiques de l'entrevue 373

A.8 Durée moyenne en minutes des entrevues selon les sous-populations..... 374

A.9 Répartition des entreprises de l'échantillon initial et de l'échantillon final par secteur d'activité et taille de l'entreprise en nombre de salariés 376

A.10 Répartition des entreprises, du nombre de cadres sélectionnés et du nombre d'entrevues, du plan d'échantillonnage et de l'échantillon final selon la strate ... 378

A.11 Répartition des sociétés d'État, du nombre de cadres sélectionnés et du nombre d'entrevues, du plan d'échantillonnage et de l'échantillon final selon la strate 380

A.12 Effectif total des postes retenus selon le secteur d'appartenance..... 380

A.13 Résultat d'ensemble de la collecte des données 381

A.14 Résultat de la collecte des données dans la fonction publique selon le type d'encadrement..... 383

A.15	Résultat de la collecte des données dans les sociétés d'État selon le type d'encadrement	383
A.16	Résultat de la collecte des données dans le secteur privé selon le type d'encadrement	384
A.17	Pondération dans le secteur de la fonction publique	387
A.18	Pondération dans le secteur des sociétés d'État	388
A.19	Pondération dans le secteur privé	389
C	Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les relations avec les collègues lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues	399
D	Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les relations avec les subordonnés lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues	399
E	Utilisation des langues française et anglaise dans les communications avec le supérieur immédiat dans les entreprises canadiennes-anglaises	399
F	Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications avec le supérieur immédiat lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues dans les entreprises canadiennes-anglaises	400
G	Utilisation des langues française et anglaise dans les communications avec les collègues dans les entreprises canadiennes-anglaises	400
H	Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications avec les collègues lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues dans les entreprises canadiennes-anglaises	400
I	Utilisation des langues française et anglaise dans les communications avec les subordonnés dans les entreprises canadiennes-anglaises	401
J	Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications avec les subordonnés lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues dans les entreprises canadiennes-anglaises	401
K	Mobilité sectorielle par secteur et selon le niveau du poste	403

L.1	Expérience du secteur privé chez les dirigeants et cadres	403
L.2	Expérience de la fonction publique fédérale chez les dirigeants et cadres	404
L.3	Expérience du secteur parapublic ou péripublic chez les dirigeants et cadres	404
L.4	Expérience de la fonction publique québécoise chez les dirigeants et cadres des sociétés d'État et du secteur privé	404
M.1	Perception du niveau de salaire selon les secteurs et par catégorie de postes	405
M.2	Perception des avantages sociaux (congés, fonds de pension, etc.) selon les secteurs et par catégorie de postes	405
M.3	Perception des avantages de fonction (comptes de dépenses, etc.) selon les secteurs et par catégorie de postes	405
M.4	Perception de la sécurité d'emploi selon les secteurs et par catégorie de postes	406
M.5	Perception des chances d'avancement et de promotion selon les secteurs et par catégorie de postes	406
M.6	Perception de la liberté d'action dans l'exercice de la fonction selon les secteurs et par catégorie de postes	406
M.7	Perception de la productivité individuelle selon les secteurs et par catégorie de postes	407
N	Répartition de la population totale et active au Québec selon le sexe, 1960-1980	407
O	Distribution selon le sexe et les catégories occupationnelles au Québec, janvier 1983	408
P	Distribution selon le sexe et les catégories d'emplois dans la fonction publique du Québec, 1979-1983	409
Q	Distribution selon le sexe et les catégories d'emplois dans la fonction publique du Canada, 1979-1982	409

Liste des schémas et graphiques

Page

CHAPITRE PREMIER

Schéma 1 — La structure multidivisionnelle d'une entreprise industrielle 68

Schéma 2 — Origines et transformations du ministère de l'Énergie et des Ressources 83

Schéma 3 — Superstructures des missions, domaines et secteurs du gouvernement du Québec 88

Schéma 4 — Organisation interne d'un ministère 90

CHAPITRE II

Schéma 1 — Mesures de tendance centrale de la rémunération des dirigeants et cadres en 1980 132

CHAPITRE III

Grapique 1 — Distribution des dirigeants et cadres selon le sexe 142

ANNEXE A

Graphique A-1 — Fréquence des entrevues selon le mois pour chacune des sous-populations et la population totale 382

Le groupe CAPRIPUB (Groupe d'étude sur la direction et l'encadrement du secteur privé et du secteur public), Département de sociologie de l'Université de Montréal :

Arnaud Sales, professeur titulaire, directeur
Noël Bélanger, agent de recherche, coordonnateur (octobre 1979 — avril 1983)
Viviane Renaud, agente de recherche (janvier 1980 — juillet 1982)
Louise Dessureault, secrétaire (octobre 1979 — décembre 1982)
Benoît-Guy Allaire, assistant-étudiant (octobre 1979 — décembre 1983)
Lucie Dumais, assistante-étudiante (janvier 1982 — décembre 1983)
Josée Lacourse, assistante-étudiante (octobre 1979 — octobre 1982)
Manon Monette, assistante-étudiante (janvier 1982 — décembre 1983)
Micheline Ostoj, assistante-étudiante (janvier 1982 — décembre 1983)
Myriam Simard, assistante-étudiante (octobre 1979 — mars 1980)

« Maintenant que nous sommes au complet et que la hiérarchie est ainsi fixée, que chacun ait à coeur de rester à sa place et que nulle contestation ne s'élève, car on ne doit pas contrevenir aux injonctions du Ciel ! »

Shi Nai-an et Luo Guanzhong. *Au bord de l'eau II* (Shui-Hu-Zhuan), texte traduit, présenté et annoté par Jacques Dars, Paris, Gallimard, La Pléiade, 1978, p. 566.

SHUI-HU-ZHUAN

Avertissement

Toute recherche a une histoire liée à la définition des objectifs, à l'obtention des ressources, à leur mise en oeuvre, aux résultats atteints, à leur diffusion et finalement à leur impact. Toute recherche est aussi, à des degrés divers, un produit social en ce qu'elle est, la plupart du temps, le fruit du travail de plusieurs sinon de nombreuses personnes. Cette étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public au Québec ne fait pas exception. Au contraire, de multiples personnes ont permis sa réalisation au fil des années qui ont précédé la publication de ce texte, et il nous paraît indispensable ici d'associer le nom d'au moins quelques-unes d'entre elles à cette recherche.

C'est à la fin de l'année 1977, au moment où je mettais la dernière main à l'étude sur les firmes industrielles et leurs dirigeants au Québec[1] que le présent projet a commencé à prendre forme. À la demande de Jean-Denis Gendron, alors président du Conseil de la langue française, nous décidions avec Geneviève Turcotte-Yetman de soumettre auprès de cet organisme deux projets qui nous tenaient à coeur et qui nous permettaient de prolonger les travaux que nous avions amorcés sur les structures de pouvoir et les classes sociales au Québec. Le premier portait sur l'État et les hauts fonctionnaires, le second sur le secteur privé et ses cadres. Une suggestion de Jean-Denis Gendron et de Michel Amyot, directeur de la Direction des études et recherches du Conseil de la langue française, vint donner tout son caractère au projet : pourquoi ne pas rassembler les deux projets, les fusionner de façon à permettre une comparaison directe des secteurs privé et public ? La complexité du projet s'accroîtrait puisqu'il est plus facile d'étudier des populations de façon séparée que de façon intégrée et comparative, mais l'intérêt des résultats et de l'analyse s'en trouverait accru aussi bien du côté des chercheurs que, nous l'espérons, de celui des lecteurs. Le projet définitif dans son armature était né et c'est sa mise en oeuvre qui, comme dans toute recherche, a permis alors d'en assurer le développement sous ses différents angles.

---

1. Publiée aux Presses de l'Université de Montréal sous le titre de *La Bourgeoisie industrielle au Québec*, en 1979.

Grâce au financement du Conseil de la langue française, la réalisation du projet commençait en octobre 1979 avec une équipe composée de Noël Bélanger, agent de recherche, de Benoît-Guy Allaire, Josée Lacourse et Myriam Simard, assistants-étudiants, et de Louise Dessureault, secrétaire. Par la suite, de nombreuses personnes ont prêté leur concours à un moment ou à un autre pour faciliter la réussite de ce projet. Il y a bien entendu, l'équipe du *Centre de sondage* qui était partie prenante dans cette étude dont les modalités échappaient souvent aux normes habituelles des enquêtes par sondage. Victor Tremblay, directeur du Centre, et Guy Trudel, chargé de ce projet, ont été d'une aide inestimable à chacune des phases de l'étude, particulièrement lors de l'élaboration du modèle d'échantillonnage et dans l'ensemble du processus de collecte et de préparation des données. C'est bien entendu grâce à l'importante équipe de coordonnatrices, d'interviewers et de codeurs réunis par le Centre, et que nous ne pouvons pas nommer ici, que des données de qualité ont pu être rassemblées.

Nous avons aussi trouvé de façon continue à la fois aide, compréhension et stimulation de la part du Conseil de la langue française, d'abord de son président, Michel Plourde et de son directeur de la recherche Michel Amyot, mais aussi de nombreuses autres personnes que nous voulons aussi remercier.

Cette étude n'aurait pu être réalisée si nous n'avions par ailleurs bénéficié de l'aide considérable des nombreux dirigeants et cadres des secteurs privé et public qui, d'une part, nous ont autorisé à effectuer notre étude et, d'autre part, ont collaboré concrètement à la réussite de cette recherche dans leur entreprise, ministère ou organisme. Dans la fonction publique, nous tenons plus particulièrement à remercier au ministère de la Fonction publique, Gaston Lefebvre, sous-ministre et Jean-Marie Lalande, sous-ministre adjoint, à la fois pour nous avoir appuyés auprès de leurs collègues des autres ministères et organismes dans le but de faciliter la réalisation de la recherche, mais aussi pour les diverses suggestions qui ont enrichi cette étude. Nous avons aussi grandement apprécié la collaboration apportée au tout début de l'étude et au cours de la phase d'échantillonnage par René Lafontaine et Anne Daigneau du Conseil du trésor, ainsi que par Marc Blouin du ministère de la Fonction publique. Nous voulons aussi remercier Lucien Parent, vice-président exécutif de l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec pour sa collaboration.

Afin de préserver l'anonymat des entreprises échantillonnées dans le secteur privé et les sociétés d'État, nous sommes obligés de taire les noms de la soixantaine de personnes qui, à un moment ou à un autre,

nous ont apporté une collaboration décisive. Pourtant, nous aimerions souligner plus directement la cordialité de l'accueil qu'elles nous ont réservé et l'intérêt qu'elles ont accordé à une étude qui n'était pas toujours liée aux préoccupations immédiates de leur firme.

Bien entendu, cette étude n'aurait pu être réalisée si les 1 010 hauts dirigeants et cadres de notre échantillon ne nous avaient pas accordé le temps nécessaire aux longues entrevues que nous leur demandions. Le niveau très élevé du taux de réponse indique, sur ce plan, le haut degré de collaboration que nous avons reçu de leur part ; nous les en remercions à nouveau.

Compte tenu de l'étendue des données à traiter, ce texte est lui même le résultat d'un travail d'équipe auquel Noël Bélanger, à titre de coordonnateur, et Benoît-Guy Allaire, Lucie Dumais, Manon Monette et Micheline Ostoj à titre d'assistants-étudiants, ont participé entre septembre 1982 et novembre 1983. Nancy Dupont, Johanne Laberge et Diane Tremblay du Conseil de la langue française ont dactylographié les versions successives du manuscrit avec ses nombreux tableaux.

Une partie de cette phase d'analyse et de rédaction ainsi que plusieurs autres travaux liés à ce projet ont pu être réalisés grâce au financement du Fonds F.C.A.C. pour l'aide et le soutien à la recherche.

Arnaud SALES

Préface

Lorsqu'une société décide de se prendre en main, il est extrêmement important qu'elle sache mesurer l'accroissement réel de sa présence et du contrôle qu'elle exerce à l'intérieur des institutions économiques et politiques qui assurent en grande partie sa vie et son évolution.

Un quart de siècle s'est écoulé déjà depuis que la société québécoise, restée française en dépit de tout, a décidé, au plus haut niveau politique, de lier le sort de sa langue et de sa culture à la maîtrise de son économie. Dix ans après le début de la Révolution tranquille, les études de la *Commission Gendron* rappelaient ce «lien nécessaire», et les législations linguistiques qui suivirent (d'abord la Loi sur la langue officielle, en 1974, et surtout la Charte de la langue française, en 1977) ont fait une large place à la nécessité de la présence du français et des francophones jusqu'aux échelons les plus élevés de l'Administration publique et des entreprises du secteur privé.

Le Conseil de la langue française, pour sa part, s'est vu confier par la Charte de la langue française le mandat de suivre de près et d'analyser l'évolution de la situation de la langue française au Québec dans tous les secteurs. C'est ainsi qu'à côté de recherches plus particulièrement linguistiques, le Conseil poursuit des travaux sociologiques et démographiques, ainsi que des études économiques susceptibles de rendre compte de la place et du statut de la langue française et des francophones dans la réalité québécoise en pleine évolution.

Dans le volet «socio-économique», le Conseil a déjà publié cinq études depuis cinq ans. Les deux premières ont décrit l'évolution comparative des salaires des francophones et des anglophones du Québec (travailleurs en général et main-d'oeuvre hautement qualifiée), et la troisième a démontré l'accroissement du contrôle francophone dans l'appartenance des entreprises au Québec. Les deux autres ont mesuré l'usage du français au travail, dans les commerces et les services publics.

Mais il manquait une dimension sociologique majeure, la dimension humaine et personnelle, à la connaissance de cette «présence francophone», surtout aux plus hauts niveaux, à l'intérieur des institutions publiques et privées, qui constituent en quelque sorte un reflet de notre société québécoise. Qui sont, en particulier, ces décideurs et ces gestionnaires qui contribuent pour une bonne part, à travers l'écono-

mie et la politique, à l'avenir linguistique et culturel de notre société? Comment se définissent-ils? quelle langue parlent-ils? quelles sont leurs opinions sur la langue et la culture? quelle est leur influence réelle sur les décisions qui se prennent?

Voilà quelques-unes des questions auxquelles répond l'importante étude que le Conseil de la langue française a demandée à Arnaud Sales et à Noël Bélanger sur «la direction et l'encadrement des secteurs privé et public». Il s'agit d'une recherche d'envergure, dont l'idée et l'initiative reviennent à mon prédécesseur, le président Jean-Denis Gendron, et dont les données sociologiques et linguistiques, riches et nombreuses, pourront être utilisées ultérieurement pour d'autres analyses, au-delà de celle que nous présentons ici.

Pour mener à bien cette étude, le choix du professeur Arnaud Sales et son équipe de l'Université de Montréal était tout indiqué. Sociologue et chercheur de renommée internationale, auteur de grandes études sur la bourgeoisie industrielle au Québec et sur le rôle des industriels dans le développement économique du Québec, Arnaud Sales s'intéresse depuis plusieurs années aux phénomènes relatifs à l'émergence et à l'importance de la haute fonction publique et des hautes administrations d'entreprises au Québec. Sa pénétration d'analyse permet de mettre en relief, de façon claire, les relations souvent complexes qu'entretiennent avec le reste de la société ces deux univers un peu lointains que constituent les décideurs et les hauts gestionnaires.

Il va sans dire que ce projet n'aurait pu être réalisé sans la collaboration d'une foule de personnes, dont, en premier lieu, de nombreux dirigeants et cadres des secteurs privé et public, ainsi que les instances responsables du Conseil du trésor et de la Fonction publique québécoise. Nous tenons à les en remercier vivement.

***

La présente étude jette un éclairage diversifié sur les personnes et les groupes qui constituent les grandes bureaucraties québécoises. Elle apprend d'abord à les différencier, à la lumière des transformations qui se sont produites au cours des 25 dernières années. Les dirigeants et cadres ont en effet des fonctions différentes de celles des bureaucrates et des professionnels avec qui ils sont en contact. S'ils se distinguent aussi des hautes directions, avec lesquelles ils peuvent se trouver parfois en compétition, ils n'en constituent pas moins «la composante la plus élaborée du système qui prépare et met en oeuvre les stratégies et les politiques adoptées aux plus hauts niveaux des entreprises et de l'État».

L'étude démontre l'accroissement considérable du nombre de ces technocrates au cours des dernières années; elle décrit la logique de leur fonctionnement selon leur appartenance aux secteurs public ou privé; elle analyse le rôle et l'importance de cette nouvelle «intelligentsia» dans les systèmes de pouvoir en place.

Mais surtout elle entreprend de mesurer le niveau de représentation des groupes linguistiques dans les postes de direction et d'encadrement. Il s'agit là d'un élément important dans l'évolution et la différenciation du groupe des décideurs et des gestionnaires au Québec. «Il faut s'attarder quelque peu sur cette question, disent les auteurs de cette étude, puisque c'est elle qui a le plus contribué au Québec à montrer l'enjeu politique que représentaient ces postes et donc la nécessité de s'y intéresser autrement que sous l'angle de la gestion du personnel. En effet, dans le débat sur la langue de travail et la promotion sociale des francophones, ces postes sont apparus centraux pour la réorganisation du pouvoir social entre les groupes nationaux et ethniques, d'où l'insertion dans la loi 101 de dispositions propres à ces postes».

Comme en 1974 «les Canadiens français n'occupaient que 37,2 % des postes présidentiels des entreprises industrielles ayant plus de 50 salariés», on pouvait croire ou présumer que le personnel de direction et d'encadrement des grandes entreprises canadiennes-anglaises ou étrangères était surtout anglophone.

Aujourd'hui l'étude démontre, au contraire, que «les francophones occupent **globalement** la majorité des postes de décision et de gestion». Nous savions déjà qu'ils monopolisent les postes du secteur public, «mais ils sont aussi majoritaires dans le secteur constitué par les grandes entreprises privées, qu'elles soient industrielles, financières ou commerciales». On a tendance à croire, devant l'extension considérable qu'a connue la bureaucratie gouvernementale, que c'est l'État qui a favorisé davantage la multiplication des postes de direction et d'encadrement et l'embauche de diplômés francophones au cours des dernières années. La réalité est tout autre. Le secteur privé a joué un rôle encore plus considérable que l'État à cet égard, et l'on peut constater que «le secteur privé regroupe aujourd'hui les quatre cinquièmes des dirigeants et cadres et, par voie de conséquence, la majorité des francophones qui occupent des postes d'autorité».

Il faut pourtant souligner le caractère relatif des progrès enregistrés. Les francophones n'occupent pas, dans ces postes, une place proportionnelle à celle qu'ils ont dans l'ensemble de la population. «Même s'ils détiennent la majorité des postes du secteur privé, ils y sont encore nettement sous-représentés». De plus, les responsabilités

dévolues aux cadres et aux dirigeants francophones touchent plus souvent les opérations régionales que les activités internationales.

Enfin, on peut se demander quel est le degré d'utilisation réelle de la langue française dans les postes de direction et d'encadrement. Cette question est importante, car les pratiques observées au niveau hiérarchique ont un effet d'entraînement sur le fonctionnement linguistique des entreprises. Le chapitre V de la présente étude y est entièrement consacré. La conclusion générale qui s'en dégage est que, malgré l'évolution importante qu'on a pu remarquer dans l'usage des langues au cours des dernières années, le statut du français est encore loin d'avoir, dans le secteur privé, l'assurance et la prédominance dont il jouit dans la fonction publique et les sociétés d'État québécoises. Certes, les situations d'unilinguisme anglais sont devenues rares, ce qui tranche singulièrement avec un passé encore récent. Mais, d'une part, «l'utilisation du français est moins fréquente et le bilinguisme beaucoup plus implanté, surtout pour les francophones», dans les entreprises canadiennes-anglaises ou étrangères; et, d'autre part, «on observe une baisse de l'unilinguisme français dans les entreprises canadiennes-françaises, puisque les individus qui utilisent à peu près uniquement le français ne constituent plus que les deux tiers des dirigeants et cadres de ces entreprises».

Il faut savoir gré à Arnaud Sales et à Noël Bélanger de nous avoir livré, en un premier temps, cette immense fresque descriptive d'un univers mal connu, celui des 150 000 personnes qui, au Québec, sont responsables de l'ingénierie et de la mise en oeuvre des plus hautes décisions de l'État et des entreprises et qui, de ce fait, ont joué et continueront de jouer un rôle important dans les transformations profondes et les destinées de notre société.

Grâce aux données qu'il fournit et aux points de repère qu'il identifie, cet ouvrage sera extrêmement utile, entre autres, pour suivre et évaluer périodiquement «la place et le rôle des groupes linguistiques dans la direction et l'encadrement des grandes bureaucraties». Car, n'est-ce pas le sort des sociétés contemporaines de devoir s'en remettre jusqu'à un certain point, pour la gestion même de leur avenir, à ce personnel hautement qualifié qui gravite autour du pouvoir économique et politique?

Michel PLOURDE
Président
Conseil de la langue française

Introduction

Ils sont 150 000 au Québec ; ils sont discrets sur la place publique, mais ils occupent les postes de commande. Ils sont aussi la composante la plus élaborée du système de transmission qui met en oeuvre les stratégies et les politiques adoptées aux plus hauts niveaux des entreprises et de l'État. On les courtise à cause de leur pouvoir d'achat, mais aussi à cause de leurs ambitions sociales qui semblent avoir relayé, sous des formes nouvelles, celles des notables d'autrefois. On les accuse en même temps de s'approprier insensiblement mais fermement le pouvoir légitimement dévolu aux hommes politiques dans l'État et aux actionnaires dans l'entreprise. Dirigeants et cadres, on les appelle de façon flatteuse, mais peut-être aussi un peu ironique, les « décideurs » et les « gestionnaires ». Ce n'est que depuis une dizaine d'années que l'on a commencé à parler d'eux, et pourtant on ne sait que fort peu de choses sur leur compte, si l'on excepte la parution régulière dans les journaux d'affaires d'études sur leur rémunération, indicateur social important mais tout de même limité. La discussion de leur cas est en fait restée confinée à l'intérieur des grandes organisations privées et publiques où ils se retrouvent en majorité, et s'est donc déroulée assez généralement sous l'angle de la gestion du personnel.

Une exception néanmoins, celle relative à la place des groupes linguistiques dans l'encadrement et la direction des entreprises. Dans le débat sur la langue de travail et la promotion sociale des francophones, ces postes sont apparus au centre des enjeux pour la réorganisation du pouvoir social entre les groupes nationaux et ethniques, ce qui explique, en partie, l'orientation des lois linguistiques et notamment de la loi 101.

L'objet principal de cet ouvrage est donc de présenter un portrait détaillé de ce groupe social en relation avec les univers dans lesquels il évolue. Notre intention ici est avant tout descriptive car le premier problème auquel on a jusqu'à présent fait face est évidemment l'absence de données systématiques. De ce point de vue, nous nous référerons essentiellement aux résultats de la recherche très extensive que nous avons menée auprès d'un millier de dirigeants et de cadres oeuvrant aussi bien dans les grandes entreprises privées que dans le secteur public. Ce n'est que dans une publication ultérieure que nous mettrons en perspective ces résultats dans une réflexion plus théorique sur ce groupe situé à la jonction de la classe dirigeante et des classes moyennes.

La nature des données utilisées

Dans le but de familiariser le lecteur avec la structure de cet ouvrage, il faut en premier lieu, donner quelques indications sur l'objet de notre étude. Sans entrer dans les détails (le lecteur curieux pourra consulter la longue annexe décrivant les méthodes utilisées), nous nous contenterons de dire que cette étude s'appuie sur une recherche empirique menée auprès de 1 010 hauts dirigeants et cadres de l'administration publique québécoise (443 interviewés), de sociétés d'État (89 interviewés), et de firmes privées de plus de 500 salariés (478 interviewés). La collecte des données, terminée en avril 1982, a été réalisée avec la collaboration du Centre de sondage de l'Université de Montréal au moyen d'entrevues en face à face d'une durée moyenne de deux heures sur la base d'un questionnaire permettant un traitement informatisé des données. La procédure d'échantillonnage impliquait en premier lieu la sélection au hasard des institutions du secteur privé (28 entreprises industrielles, commerciales, bancaires et de service de plus de 500 salariés, soit 1/10 de l'ensemble) et du secteur public du Québec (ministères, offices, régies, etc., ainsi que cinq sociétés d'État de plus de 500 salariés), puis la sélection des postes de direction et d'encadrement au sein de ces institutions. L'échantillon des postes est constitué de quatre sous-populations[1] correspondantes : les hauts fonctionnaires (sous-ministres, présidents d'organisme, directeurs généraux), les cadres de l'administration publique (depuis les directeurs jusqu'aux adjoints aux cadres supérieurs), les hauts dirigeants des entreprises (vice-présidents, directeurs généraux, etc.) et les cadres (directeurs, chefs de département et de service). Il est possible aussi d'isoler les dirigeants et les cadres des sociétés d'État. L'échantillon sélectionné comprenait 1 115 postes et le taux de réponse a été de 90,6 %. Tous les organismes d'État avec lesquels nous avions communiqué, sauf un, ont accepté de participer. Dans le secteur privé, nous avons obtenu la collaboration de 55 % des firmes pressenties[2]. Les fichiers informatisés ont été disponibles en septembre 1982 ouvrant ainsi la voie à l'analyse et à la rédaction.

---

1. Afin de disposer d'instruments adéquats de collecte des données, nous avons dû mettre au point quatre versions différentes du questionnaire mais permettant des comparaisons. De plus, pour le secteur privé, nous avions les versions française et anglaise des deux questionnaires utilisés.

2. L'objectif de 28 entreprises a été atteint puisque nous avions recours à une procédure de remplacement en cas de refus.

La structure générale de l'ouvrage

L'ensemble de l'analyse présentée ici sera continuellement traversée par deux grands axes. Le premier est de nature sectorielle : la spécificité relative des secteurs privé et public nous conduira à distinguer et à comparer systématiquement l'administration publique, les sociétés d'État et les entreprises privées. Le deuxième axe, de nature hiérarchique, permet de tenir compte des différences importantes entre dirigeants et cadres[3].

Quant à l'ouvrage lui-même, on peut y distinguer deux parties. La première, qui comprend les trois premiers chapitres, est de nature générale. Quels sont les univers des décideurs et des gestionnaires ? Quelles fonctions exercent-ils et qui sont-ils ? La seconde partie permet d'aborder des questions dont plusieurs ont des résonnances sociétales importantes : distribution des groupes linguistiques et utilisation des langues, circulation des dirigeants et des cadres entre le privé et le public, place des femmes dans les postes de direction et d'encadrement et, enfin, retour sur une question fréquemment soulevée, celle du malaise des cadres.

Les dirigeants et les cadres ne sont pas des travailleurs indépendants. Tous travaillent dans des organisations privées ou publiques souvent très vastes. C'est pourquoi le premier chapitre cherche, dans un effort synthétique, à décrire et à relier les deux univers du public et du privé dans lesquels décideurs et gestionnaires évoluent. En d'autres termes, nous avons essayé ici de faire le point sur les traits caractéristiques du contexte structurel et organisationnel propre à ces postes. En effet, on ne peut se contenter d'une image où ces derniers apparaîtraient comme strictement définis par l'entreprise, le ministère ou l'organisme dans lequel ils sont situés. C'est pourquoi nous avons cherché à définir avec une précision suffisante ce que l'on entendait par secteur privé et secteur public, à cerner le poids respectif de ces secteurs dans l'activité économique et à proposer un modèle interprétatif de leurs relations en rapport avec les transformations de la société québécoise au cours des deux dernières décennies. De ce point de vue, il s'agit d'un dessin à gros traits des grandes armatures institutionnelles et organisationnelles de la société québécoise.

---

3. Ces axes sont directement liés aux choix méthodologiques généraux de cette recherche et en particulier au mode de construction de l'échantillon. Des analyses beaucoup plus détaillées peuvent cependant être réalisées, mais elles auraient été hors de propos dans un travail aussi extensif.

Le deuxième chapitre nous fait entrer carrément dans les entreprises, les ministères ou les organismes publics pour tenter de cerner les fonctions de direction et d'encadrement. Considérée, à ce stade-ci, comme seulement exploratoire à cause de l'étendue et de la complexité de la question, cette analyse aide à situer les dirigeants et les cadres dans les différents types d'organisations qui ont créé ces postes. Nous avons cherché aussi à savoir quelles étaient les caractéristiques des unités organisationnelles dont ils ont la responsabilité. Ces éléments contextuels étant connus, nous présentons quelques-uns des résultats dont nous disposons sur la place des postes dans la structure de pouvoir. Cela fournit l'occasion d'aborder d'une part la question de la position dans la hiérarchie, laquelle caractérise de façon fondamentale le statut de cadre entendu au sens large, et d'autre part la question des effectifs encadrés et de leur nature, ce qui aura sans doute pour effet de modifier quelque peu la représentation que l'on peut se faire de ce groupe à partir de ce point particulier. Cette analyse conduit directement à l'étude de leurs activités proprement dites, soit ce qui en constitue les éléments les plus importants et leur répartition dans l'emploi du temps. À la fonction sont attachées des gratifications, ce qui nous amène à conclure par l'étude des niveaux de rémunération selon les groupes examinés.

Ces deux premiers chapitres nous entraînent à travers le dédale très formel des grandes bureaucraties publiques et privées. Mais qui sont les hommes et les femmes qui occupent aujourd'hui ces postes stratégiques dans le fonctionnement organisé de la société ? Le chapitre III trace en fait un portrait des décideurs et gestionnaires québécois qui n'avait jamais été brossé de façon aussi détaillée. On y analyse la place des femmes dans un milieu qui leur est traditionnellement fermé, sujet sur lequel nous aurons l'occasion de revenir plus loin, l'origine sociale, géographique, nationale ou ethnique des individus, de même que leur situation familiale. Enfin, on examine aussi avec une attention particulière la formation scolaire et universitaire, laquelle présente un intérêt de premier plan et mériterait évidemment une analyse approfondie en cette période de crise économique et de mutation technologique.

La deuxième partie, consacrée à des problèmes constituant des enjeux sociaux actuels, s'ouvre sur ceux liés à la question linguistique et à la montée des francophones dans des postes où ils ont longtemps été minoritaires. Après les nombreuses législations linguistiques intervenues au Québec, et compte tenu de l'enjeu que représentaient les postes de direction et d'encadrement dans l'autonomisation de la société québécoise, il est important de pouvoir évaluer avec précision

où en est la situation. Trois chapitres ont été consacrés à cette question. Ainsi le chapitre IV porte sur la représentation et la distribution des groupes linguistiques dans l'administration publique, les sociétés d'État et les entreprises privées. Compte tenu du fait que c'est dans le secteur privé que l'on constate le degré de différenciation le plus élevé du groupe des décideurs et des gestionnaires sur une base linguistique, nous avons accordé beaucoup plus de temps à ce secteur. Cela nous a en particulier conduits à approfondir sous cet angle les données relatives à la position dans la structure administrative et à l'orientation des activités de direction et d'encadrement. En effet, si le niveau global de représentation des francophones semble s'être amélioré dans ces postes, il existe une division du travail entre les groupes linguistiques au sein des entreprises canadiennes-anglaises et étrangères qu'il fallait mettre en évidence pour saisir avec justesse les potentialités et les limites de la francisation des entreprises. Toujours dans ce chapitre, nous avons tenté d'utiliser, à titre indicatif, l'analyse par cohortes d'âge dans le but de prévoir comment la structure de représentation des groupes linguistiques évoluera dans l'avenir.

La représentation et la distribution des groupes linguistiques sont une chose, mais l'utilisation des langues en est une autre. C'est pourquoi nous avons consacré le chapitre V à ce sujet. Après avoir présenté quelques données préliminaires sur la connaissance et l'utilisation de la langue seconde, nous avons cherché quel était, dans diverses situations de travail, le degré d'utilisation du français et de l'anglais. Nous avons obtenu ainsi un tableau de la situation au niveau de l'ensemble du groupe étudié, mais aussi selon qu'il s'agit des secteurs public et privé et, à l'intérieur de ce dernier, en fonction de différents types d'entreprises.

Le chapitre VI vient clore l'examen des questions linguistiques à travers une analyse des clivages d'opinion observés parmi les décideurs et les gestionnaires relativement aux politiques linguistiques, au statut des langues française et anglaise et enfin aux politiques de recrutement des cadres, en référence notamment aux obstacles que créerait la loi 101 en ce domaine. La force de ces clivages d'opinion au sein d'un groupe étroitement associé aux structures de pouvoir permet certainement d'expliquer en partie les difficultés rencontrées dans la formulation et la mise en place des législations linguistiques au cours de la dernière décennie.

Le chapitre suivant constitue une première approche d'un problème qui a rarement pu être étudié de façon aussi extensive, soit la mobilité des dirigeants et des cadres d'un secteur à l'autre. Or ce phénomène constitue une des dimensions importantes des relations

existant entre les deux secteurs en même temps qu'une des expressions les plus symboliques de la nature d'une société. Pour de multiples raisons dont certaines sont exposées dans le chapitre premier, on a souvent parlé d'une coupure entre le gouvernement du Québec et le secteur privé. Jusqu'à quel point cela se vérifie-t-il, notamment à travers les mouvements du personnel hautement qualifié ? Ce chapitre permettra d'apporter une première série de réponses sur le degré de pénétration des grandes bureaucraties privées et publiques à partir de la mobilité intersectorielle de leur personnel. Par ailleurs, ces données fournissent évidemment des indications intéressantes sur le cheminement de carrière des individus considérés. Nous partirons ici d'une mesure globale de la mobilité interorganisationnelle pour cerner progressivement l'importance des mouvements des décideurs et des gestionnaires à l'intérieur des différentes composantes du secteur public et du secteur privé. Affinant l'analyse, nous examinerons aussi bien les caractéristiques des entreprises et des organismes publics précédant l'arrivée dans l'institution actuelle que les perceptions des dirigeants et des cadres à l'égard de la mobilité sectorielle. Quels sont les facteurs qui poussent ou, au contraire, qui freinent les passages d'un secteur à un autre ? Disposant de données relatives aussi bien au secteur public qu'au secteur privé, il est intéressant de comparer les préférences sectorielles d'emploi et les projets de carrière de ces cadres.

Le chapitre VIII traite d'un problème dont l'acuité n'échappe à personne et qui se manifeste avec de plus en plus d'insistance et de force dans les grandes bureaucraties publiques et privées ; il s'agit de la place faite aux femmes dans les postes de direction et d'encadrement. Le monde des affaires et celui de l'administration publique sont encore, à ce niveau de responsabilité, des mondes essentiellement masculins. De nombreux facteurs peuvent expliquer cette situation, mais l'important est sans aucun doute le fait que dans l'avenir les administrations publiques et les entreprises ne pourront plus ignorer ce problème et qu'elles seront obligées de chercher à accroître substantiellement le nombre de femmes dans les postes de commandement et d'autorité considérés auparavant comme leur étant difficilement accessibles, voire carrément fermés. C'est pourquoi il nous a semblé indispensable d'étudier attentivement la question pour faire une sorte de résumé de la situation dans ces postes. Qui sont les femmes cadres ? Quelle est leur formation scolaire et universitaire ? Les écarts de rémunération, maintes fois constatés entre les hommes et les femmes, subsistent-ils à ces hauts niveaux hiérarchiques ? Quels postes les femmes occupent-elles et comment s'insèrent-elles dans la structure administrative ? Enfin, comment les décideurs et les gestionnaires

voient-ils l'intégration des femmes dans les postes d'encadrement ? Bien que les résultats présentés ici ne constituent que des réponses partielles, ils contribueront sans aucun doute à améliorer notre connaissance de ce problème encore relativement peu étudié et probablement difficile à résoudre.

Depuis de nombreuses années, on évoque assez régulièrement l'existence d'un malaise des cadres. Ce problème n'a évidemment pas la même incidence à l'échelle sociale que les problèmes traités auparavant. Il nous a cependant paru intéressant d'en parler à notre tour, mais cette fois pour, d'une part, rechercher les difficultés propres à ce type de fonction, et d'autre part, pour relativiser quelque peu le sujet. Si l'on était aussi mal à l'aise, serait-on aussi satisfait ? Voilà le sujet du dernier chapitre de cet ouvrage.

CHAPITRE PREMIER

Le privé et le public : les deux univers des décideurs et gestionnaires

Les transformations[1] qui ont marqué les sociétés au cours des 30 dernières années ont entrainé dans la plupart des pays industrialisés un accroissement très important des effectifs de personnel hautement qualifié. Les professionnels, les cadres et les hauts dirigeants se sont multipliés dans des proportions considérables. Leur insertion dans la structure du pouvoir, leur situation intermédiaire, la diversité qui les caractérisent ainsi que leur place et leur rôle dans la dynamique sociale des sociétés contemporaines poussent évidemment à s'interroger sur la nature de ce phénomène et sur son impact sociétal. Pour le dénommer globalement, on a fait appel aux termes de technocratie, qui renvoient plutôt à une composante de la classe dirigeante, et à ceux de nouvelles classes, couches moyennes ou encore nouvelle petite bourgeoisie pour les composantes hiérarchiquement moins élevées du groupe. L'objet de cette étude — les décideurs et les gestionnaires — est évidemment plus restreint puisque nous avons exclu du champ étudié les professionnels et les techniciens. Nos résultats ne tiennent donc pas compte des médecins, des avocats, des ingénieurs, des comptables, des enseignants, des journalistes ou des travailleurs sociaux, sauf si ceux-ci exercent effectivement des responsabilités de **gestion** au sein d'une grande entreprise privée, d'une société d'État ou de la fonction publique du gouvernement du Québec. Ces gestionnaires assument donc, au sein d'une hiérarchie, la direction d'une unité organisationnelle dotée de ressources humaines, matérielles et financières dans un champ spécifique plus ou moins étendu.

Ces hauts dirigeants et cadres sont donc tous associés à de **vastes organisations** dont le fonctionnement est hiérarchisé et bureaucratisé. Les unes appartiennent au champ économique tandis que les autres sont de nature politique. Certaines sont définies comme publiques, d'autres comme privées même si la frontière est plus difficile à tracer qu'on ne le pense[2]. Toutes, cependant, peuvent être définies comme des organisations, des **appareils** qui matérialisent, rendent tangible et vivant un ensemble de rapports sociaux. En effet, les hauts dirigeants et les cadres exercent, directement ou par l'entremise d'une déléga-

1. Progrès scientifique et technique, croissance et transformation dans le champ économique, extension du champ d'intervention de l'État et des appareils d'État, massification des systèmes d'enseignement, industrialisation de la production culturelle, etc.

2. Voir le schéma montrant le continuum des choix organisationnels entre l'entreprise privée et la propriété d'État présenté par V. Seymour Wilson, *Canadian Public Policy and Administration : Theory and Environment*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1981, p. 6.

tion, les pouvoirs liés aux structures économiques et politiques fondamentales des sociétés contemporaines.

C'est pourquoi nous chercherons dans ce chapitre, même si c'est de façon limitée, à faire le point sur les traits caractéristiques du contexte structurel et organisationnel dans lequel évoluent les gestionnaires.

1. Le secteur privé

Sur la base de ce que nous venons de dire, on aura immédiatement compris que nous nous en tenons ici à une définition restrictive mais très communément acceptée du privé, celle que l'on nomme le **secteur privé**, mais qui est loin de recouvrir la **sphère du privé** dont la réalité est multiforme et infiniment diversifiée, sinon hétéroclite[3].

La définition du secteur privé est limitée ici aux entreprises industrielles, commerciales, bancaires et de service dont la propriété est dite privée, sans que cela veuille dire pour autant qu'elles appartiennent toujours directement à des individus[4]. L'élément clé qui en fixe le caractère est que l'État n'y a pas, sauf dans des circonstances exceptionnelles, de pouvoir direct pour déterminer les conditions d'utilisation des ressources ou pour disposer des produits. Ce pouvoir reste entre les mains d'individus ou de groupes détenant une participation dans le capital de la firme.

Si l'on se place au niveau des appareils eux-mêmes, on peut dire que l'entreprise est le résultat organisationnel de l'application dynamique du capital[5] à une activité économique liée à la production ou à la circulation. Centre de production de marchandises ou de services, l'entreprise est cependant, et avant tout, un centre de production de capital, un centre d'accumulation. Cette dimension économique est fondamentale. Mais l'entreprise est aussi le centre de pouvoir économique de ceux qui en détiennent la maîtrise à travers la possession des capitaux de contrôle.

Ceci ne veut pas dire que la propriété économique confère un pouvoir politique direct. Cela signifie toutefois qu'il existe, à l'inté-

---

3. Voir sur les sphères du privé et du public, Julien Freund, *L'essence du politique*, Paris, Sirey, 1965 et 1978, pp. 280-367.
4. Des entreprises très importantes sont contrôlées à travers des sociétés de portefeuille (holdings), et de très nombreuses filiales appartiennent à 100 % à des sociétés mères. Par ailleurs, d'énormes blocs d'actions sont fréquemment détenus par des fonds de pension. Privé ne signifie pas individuel, pas plus que public ne signifie collectif.
5. Entendu comme structure fondamentale de la sphère économique dans une société capitaliste.

rieur de l'entreprise et au-delà du commandement et de l'obéissance, des relations de domination[6] du capital sur le travail salarié. À **l'échelle sociétale**, cela signifie aussi qu'une très grande partie de la vie sociale, notamment celle qui touche à la vie quotidienne, subit au premier degré l'influence des initiatives des hommes d'affaires. Il est facile de rappeler ici que la production, les emplois et les revenus qui leur sont associés, les prix, la croissance économique avec ses conséquences sur le niveau de vie, la sécurité ou l'insécurité économique, les investissements ou les désinvestissements qui affectent les régions, l'ouverture de nouveaux marchés dépendent essentiellement des décisions des détenteurs de capitaux et de leurs fondés de pouvoir[7]. Sans doute sont-ils eux-mêmes soumis à la logique du marché et intégrés dans un système global marqué surtout, et souvent de façon contradictoire, par la superconcentration, la concurrence internationale, l'intervention gouvernementale et les rapports de force qui s'établissent avec les travailleurs. Mais dans des sociétés capitalistes centrales, qu'il faut ici distinguer des sociétés dépendantes où l'État est obligé d'élargir ses fonctions, le procès d'accumulation s'appuie d'abord sur la mobilisation du capital privé ; et c'est de la capacité à contrôler et à allouer les ressources que dérive le pouvoir des milieux d'affaires[8]. C'est donc des décisions des détenteurs de capitaux et de leurs représentants, des employeurs capitalistes que virtuellement, au premier chef, tout un chacun dépend.

Cependant le procès d'accumulation est loin d'être indépendant du pouvoir politique de l'État, même si son engagement **direct** dans les activités productives, notamment par le biais d'entreprises publiques, reste très limité. Au contraire, dans de très nombreuses sociétés, et en particulier au Québec, l'État est devenu, comme nous le verrons plus loin, un agent central de développement.

1.1. Le poids du secteur privé dans l'économie

Depuis plusieurs années, de nombreuses études et recherches ont été publiées sur les caractéristiques du secteur privé au Québec, son organisation, ses éléments de différenciation, ses succès et ses problèmes. Ceci explique pourquoi nous nous bornerons ici à ne proposer

---

6. « La suprématie que confère la puissance a pour corollaire de faire du commandement un phénomène de domination », dans Julien Freund, *op. cit.*
7. Voir à ce sujet, Charles Lindblom, *Politics and Market*, New York, Basic Books, 1977.
8. Pour un exposé plus élaboré sur ces différents points, on peut se référer à Anthony Giddens, *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, vol. I, Berkeley, University of California Press, 1981.

que quelques points de repère généraux permettant de mieux situer le contexte dans lequel évoluent les hauts dirigeants et les cadres. Ainsi faut-il, au premier chef, tenter de cerner le poids du secteur privé dans l'économie puisque ces informations éclaireront plusieurs des résultats obtenus dans cette étude.

Même si, depuis le début des années 60, le secteur public a étendu considérablement son champ d'activité, le secteur privé n'en continue pas moins d'occuper la première place dans la vie économique. Bien qu'il ne soit pas toujours très facile, en l'absence parfois de données synthétiques, d'estimer avec précision son poids par rapport au secteur public, on peut dire que le secteur privé est aujourd'hui responsable d'environ 80 % des emplois au Québec. Cependant, sur le plan des investissements, le poids des entreprises privées est plus faible. On constate en effet que la valeur relative des immobilisations et réparations du secteur privé atteignait 65 % de l'ensemble en 1982[9]. Il faut rappeler cependant que cet indicateur varie annuellement : ainsi, en 1978, cette proportion n'était que de 54,8 %, ce qui, dans le contexte nord-américain, apparaît particulièrement faible. Tendanciellement d'ailleurs, et il convient de le souligner dès maintenant, on a observé au Québec une diminution de l'importance relative des immobilisations du secteur privé qui comptaient encore en 1963 pour 70,4 % de l'ensemble, soit la proportion autour de laquelle se maintiennent les immobilisations privées au Canada depuis 20 ans[10]. Les chiffres les plus récents semblent cependant indiquer le renversement de cette tendance.

En privilégiant une approche sectorielle classique, on peut voir comment se distribuent les activités du secteur privé comparativement au secteur public. Ce dernier occupe une place importante essentiellement dans le secteur tertiaire, même si l'on compte un certain nombre de sociétés d'État ou de sociétés de la couronne dans les secteurs primaire et secondaire.

Le secteur primaire, le plus petit des secteurs, contribue dans une proportion de 9,8 % au produit intérieur brut[11]. Il emploie 125 000 personnes dont 20 000 travailleurs dans le sous-secteur de la foresterie où l'on dénombre 275 entreprises. Les mines emploient

---

9. Bureau de la statistique du Québec, *Investissements privés et publics au Québec, 1960-1982*, Québec, 1982, p. 74.
10. Gouvernement du Québec, *Bâtir le Québec*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1979, p. 39.
11. Les données proviennent de l'*Annuaire du Québec 1979-1980*, période qui correspond le mieux à l'époque où a été réalisée notre étude ; les données sur le PIB sont celles de 1979 et celles sur l'emploi de 1980.

27 000 personnes et l'on compte 188 entreprises. Comme on sait, certaines de ces entreprises sont publiques, telles Rexfor et maintenant Asbestos Corporation.

Le secteur secondaire est le deuxième secteur en importance puisqu'il contribue dans une proportion de 27,7 % au produit intérieur brut (PIB) et qu'il représente 27,3 % de l'emploi total.

C'est l'industrie de fabrication et de transformation qui constitue le gros de ce secteur : 21,6 % du PIB et 23 % de l'emploi total. Elle employait en effet 614 000 personnes en 1980. Ces emplois sont répartis dans plus de 9 000 établissements. Cependant, près de 80 % de ces établissements comptaient moins de 50 salariés et ne regroupaient que 22 % des travailleurs. La majorité d'entre eux (51,4 %) se trouvait dans des établissements ayant entre 50 et 499 employés. Cependant, il ne s'agit pas là d'une mesure de concentration puisque les grandes entreprises sont généralement constituées de plusieurs établissements ; nous reviendrons plus loin sur ce point. Depuis plus de 30 ans, on observe, comme pour le secteur minier, une diminution très forte de l'importance relative de l'industrie de fabrication et de transformation. Le plus inquiétant est évidemment que la part québécoise dans l'ensemble canadien tend à diminuer. Là encore, on compte des entreprises publiques, mais le secteur privé occupe l'essentiel du terrain. L'industrie de la construction, qui constitue le deuxième pan du secteur secondaire, est beaucoup moins importante. Néanmoins, elle représentait en 1979 6,1 % du PIB et employait, en 1980, 114 000 salariés. L'industrie de la construction est le domaine des petits entrepreneurs et des entrepreneurs artisans. On y dénombrait, en 1979, 19 800 entrepreneurs ; cependant, nous n'avons recensé que six entreprises ayant plus de 500 salariés au Québec.

C'est finalement **le secteur tertiaire** qui, en 20 ans, s'est taillé la part du lion puisqu'il représente maintenant 62,5 % du produit intérieur brut et 68 % de l'emploi. Si la part du secteur public dans les deux autres secteurs reste marginale, il n'en va pas de même dans le secteur tertiaire qui comprend l'éducation, la santé, les affaires sociales, l'administration publique, la défense et des sociétés d'État aussi importantes que l'Hydro-Québec (service d'utilité publique). Bien que l'exercice soit difficile, les auteurs de *Bâtir le Québec* ont cherché à évaluer le poids du privé et du public dans ce secteur[12]. Même s'ils datent de quelques années, ces résultats peuvent aider à répondre aux questions que nous posons. En 1977, 72,2 % du secteur tertiaire (soit

12. *Bâtir le Québec*, *op. cit.*, tableau 1.10, p. 29.

48,1 % du produit intérieur brut) relevaient du « secteur des personnes et des entreprises du tertiaire privé ». Cependant, les entreprises publiques commerciales, les universités, mais aussi les syndicats et les associations à but non lucratif sont inclus dans ces chiffres qui, les auteurs en sont conscients, surestiment la part du secteur privé surtout si ce sont les **entreprises** privées qui nous intéressent. Ces mêmes chiffres permettent toutefois d'évaluer les activités non marchandes qui représentent 31,2 % du secteur tertiaire (soit 20,8 % du produit intérieur brut). Il est intéressant de noter ici qu'en 1982, 76 % des dépenses d'immobilisations au Québec (à l'exclusion donc des réparations) devaient émaner du secteur tertiaire à cause notamment des projets reliés à l'énergie hydro-électrique et à la construction du pipeline destiné au transport du gaz naturel[13]. Cela est considérable et le signe probable d'un déséquilibre de la structure économique québécoise.

1.2. Les grands axes de différenciation des entreprises privées

1.2.1. Les types de capitaux et d'entreprises

Les transformations du capitalisme et la concentration croissante du capital ont conduit à distinguer ce qu'il est maintenant convenu d'appeler, à défaut de meilleurs termes, le capital non monopoliste et le capital monopoliste[14]. Au-delà du concept de capital, ces vocables renvoient à des types d'entreprises. Le premier recouvre une multitude de petites et de moyennes entreprises tandis que le second fait référence au petit nombre de très grandes entreprises qui contrôlent la partie la plus importante des actifs industriels, commerciaux et bancaires. Évaluer le poids respectif de ces catégories d'entreprises quant aux actifs, aux ventes, aux bénéfices et à l'emploi, nécessiterait une étude très détaillée. Cependant, les études sur la concentration des entreprises indiquent qu'au Canada plus de 50 % des ventes totales et plus de 60 % des bénéfices sont réalisés par les 500 plus grandes entreprises. En 1976, 2 % de l'ensemble des entreprises (soit celles ayant des actifs égaux ou supérieurs à 5 millions de dollars) réalisaient

13. B.S.Q., *Investissements privés et publics au Québec, 1980-1982*, *op. cit.*, pp. 11 et 16.

14. Les travaux utilisant ces concepts se sont multipliés depuis 20 ans. Pour des applications au champ économique québécois, on peut se reporter notamment à Pierre Fournier (sous la direction de), *Le capitalisme au Québec*, Montréal, Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1978 (en particulier le texte d'Anne Légaré, « Théorie et méthode pour l'analyse de la relation capital monopoliste / capital non monopoliste ») et à Arnaud Sales, *La bourgeoisie industrielle au Québec*, *op. cit.*

62 % des ventes et 75 % des bénéfices[15]. La situation du Québec est probablement très semblable à celle de l'ensemble du Canada à cela près que la proportion de PME y est peut-être plus forte, notamment dans l'industrie de fabrication et de transformation.

Dans le tableau I.1, nous avons cherché à regrouper les caractéristiques des secteurs non monopoliste et monopoliste. Le lecteur y trouvera sous une forme très condensée une description qui permet de situer les traits spécifiques soit aux types de capitaux, soit aux types d'entreprises, soit aux fractions de la bourgeoisie qui leur sont associées. L'ensemble de ces traits a évidemment un effet sur le positionnement des hauts dirigeants et des cadres dans les entreprises.

1.2.2. La nationalité du capital

Le deuxième axe significatif renvoie à la nationalité du capital investi dans les entreprises et conduit à distinguer le capital autochtone (canadien) et le capital étranger. Cette situation étant bien connue, nous nous bornerons ici encore à présenter un tableau synthétique des caractéristiques propres au capital autochtone et au capital étranger (tableau I.2).

Le capital autochtone au Québec est lui-même fortement différencié selon l'origine nationale ou ethnique des principaux actionnaires[16].

15. Statistique Canada, catalogue n° 61-210, partie I, 1976. D'après la Commission royale d'enquête sur les groupements de société, ces données sont stables.

16. On peut se reporter ici à Arnaud Sales, *La bourgeoisie industrielle au Québec*, pour une analyse sectorielle de l'industrie de fabrication et de transformation.

Tableau I.1

Différenciation du capital privé et caractéristiques du capital non monopoliste et du capital monopoliste[a]

Capital non monopoliste	Capital monopoliste
Propriété	
Propriété individuelle ou familiale.	Sociétés offrant leurs actions en public, quelques empires familiaux.
Coïncidence entre propriété juridique, contrôle et direction (les propriétaires dirigent effectivement leur entreprise).	Séparation entre propriété juridique, contrôle et direction. Contrôle technocratique fréquent.
Très peu de capital étranger.	Contrôle étranger très fréquent dans les secteurs minier et manufacturier.
Au Québec, dominance des groupes canadien-français et canadien-juif dans la propriété des entreprises.	Dominance de la bourgeoisie anglo-canadienne et présence faible des Canadiens français, surtout si l'on exclut les sociétés d'État.
Caractéristiques générales des entreprises	
Actifs ne dépassant pas 20 millions de dollars.	Actifs dépassant généralement 100 millions.
Entreprises monoétablissement.	Entreprises multiétablissement souvent dotées de nombreuses filiales.
Nombre de salariés inférieur à 500 et le plus souvent compris entre 5 et 50.	Nombre de salariés au moins supérieur à 500 mais pouvant dépasser 50 000.
Main-d'oeuvre souvent composée de femmes ou d'immigrant(e)s.	
Nombre de cadres dépassant rarement la dizaine. Peu de professionnels en dehors des unités situées dans les secteurs de pointe.	Nombre élevé de hauts dirigeants salariés, de cadres et de professionnels.
Bas salaires.	Salaires relativement élevés.
Faible bureaucratisation.	Forte bureaucratisation.
Syndicats souvent inexistants.	Syndicats puissants.
Productivité souvent faible.	Productivité de moyenne à élevée.
	Entreprises souvent internationalisées.

Marché	
Insertion sectorielle dans les industries de biens de consommation traditionnels, le commerce de détail, la construction, les services tels que les restaurants, les garages, etc. Sous-traitance.	Insertion sectorielle dans les industries de biens intermédiaires et de biens d'équipement mais aussi dans les banques et les institutions financières, le commerce, le transport et les communications.
	Possibilité d'insertion dans plusieurs secteurs à la fois.
Marché local ou régional et souvent saisonnier.	Marché national et international.
Existence d'unités innovatrices dans de nouveaux secteurs ou dans des secteurs interstitiels.	
Production en petites séries ou à l'unité.	Production à grande échelle.
Autres caractéristiques	
Siège social au Québec	Sièges sociaux partagés entre le Québec et l'Ontario, divisions géographiques.
	Soumises à des régulations importantes de l'État.
	Une partie est en liaison contractuelle avec l'État.

a : Dans nos travaux antérieurs, nous avons jugé utile de distinguer une fraction en transition vers le capital monopoliste afin de tenir compte des entreprises multiétablissement à propriété familiale, à direction souvent distincte, dont le nombre de salariés peut dépasser 500 et qui n'ont pas par conséquent toutes les caractéristiques de propriété, de taille, etc. du capital monopoliste.

Les Canadiens français et les Canadiens juifs se retrouvent le plus fréquemment dans les petites entreprises de secteurs souvent peu productifs. Les Canadiens anglais ainsi que le capital étranger contrôlent l'essentiel des grandes entreprises.

Tableau I.2

Différenciation du capital privé et caractéristiques du capital autochtone et du capital étranger

Capital autochtone	Capital étranger
Capital non monopoliste et monopoliste ; présence donc de très nombreux petits propriétaires mais aussi d'empires familiaux et de groupes financiers ; contrôles technocratiques relativement nombreux dans les grandes entreprises.	Capital monopoliste pour l'essentiel ; dominance du capital américain suivi par celui du Royaume-Uni ; contrôle par la société mère, le plus souvent absolu ou majoritaire.
Présence dominante dans le secteur bancaire, le transport et les communications. Présence plus faible dans le secteur de la fabrication et de la transformation, mais importante dans la métallurgie, les pâtes et papiers, les aliments et les boissons, le textile, le bois et le meuble.	Quarante et une firmes étrangères parmi les 100 premières entreprises industrielles au Canada ; présence dominante dans le secteur minier et l'industrie de transformation et de fabrication. Faible dans les banques et services publics, mais non négligeable dans les services et le commerce.
Très haut niveau de concentration mais taille moyenne des entreprises, cinq fois plus faible qu'aux États-Unis.	Reproduction en miniature de la structure oligopolistique du marché américain ou international.
Surtout localisé en Ontario et au Québec.	Plus implanté en Ontario qu'au Québec.

1.3. Les grandes entreprises au Québec

Nous avons, comme on l'a déjà mentionné, limité notre investigation aux dirigeants et aux cadres des firmes ayant plus de 500 salariés au Québec. De ce fait, nous avons éliminé d'emblée toutes les entreprises du secteur non monopoliste. Cela tient au fait que ces entreprises comptent peu de hauts dirigeants et de cadres. La taille de 500 salariés que nous avons choisie comme seuil inférieur était elle-même à la limite des exigences d'un échantillonnage, car les entreprises de cette taille comptaient rarement plus d'une dizaine de cadres. De façon plus générale, la différenciation des fonctions de direction et de gestion, et par conséquent le nombre de dirigeants et de cadres, croît avec la taille de l'entreprise. Il faut cependant, se garder de croire qu'il s'agit d'une fonction linéaire. Cela dépend aussi largement du type d'entreprise, notamment de son mode de croissance (interne ou par acquisitions) et de son insertion sectorielle (secteur industriel,

bancaire, etc.). D'après Chandler, ce sont les grandes firmes à propriété familiale (sous la direction d'un entrepreneur) et dont la croissance s'est réalisée par autofinancement qui ont le plus développé les structures de gestion intermédiaire. Les firmes non familiales offrant leurs actions au public et s'étant développées par acquisitions et fusions sont en revanche celles qui ont le plus développé les structures de haute direction[17], contribuant ainsi à accentuer la distinction entre propriété et contrôle.

Il faudra revenir plus longuement sur ces questions. Mais pour l'instant, nous souhaitons apporter quelques précisions sur la population des entreprises que nous avons considérée pour réaliser cette étude.

Dans l'ensemble des entreprises ayant une activité au Québec, nous avons dénombré 299 entreprises privées ayant plus de 500 salariés réparties dans tous les secteurs d'activité. Elles emploient plus de 460 000 salariés. Le nombre de cadres et dirigeants tel que nous avions réussi à l'estimer sur la base de données fournies par les entreprises est de 46 493. Cependant, l'étude plus précise réalisée sur les 28 entreprises de notre échantillon avec une définition stricte du terme de cadre nous permet de penser que ce chiffre est sans doute quelque peu surévalué. Il indique néanmoins que, sur une population globale d'environ 150 000 hauts dirigeants et cadres des secteurs privé et public au Québec, entre 30 % et 35 % d'entre eux se trouvent dans les grandes entreprises du secteur privé.

On trouvera dans le tableau I.3 plusieurs éléments relatifs à la distribution, tant du nombre d'entreprises que du nombre de salariés et de cadres selon les branches d'activité, et ce qui peut être considéré comme une mesure approximative du taux d'encadrement sectoriel qui varie assez fortement passant de 5,8 dans le commerce à 20,8 dans la branche des finances, des assurances et des affaires immobilières. C'est ce secteur (23,7 %) ainsi que celui de l'industrie de fabrication (47,7 %) qui regroupent les proportions les plus importantes de dirigeants et de cadres.

Parmi ces 299 entreprises, 170 (57 %) avaient entre 500 et 999 salariés, 102 (34 %) avaient entre 1 000 et 3 000 salariés et 27 (9 %) regroupaient plus de 3 000 salariés.

Compte tenu de l'importance des sièges sociaux lorsque l'on analyse la population des hauts dirigeants et cadres, il est utile de rappeler

17. Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977, chap. 12 et 13.

que le Québec comptait, en 1977, 111 sièges sociaux d'entreprises ayant plus de 1 000 salariés dont les activités débordaient le cadre du Québec[18]. Sur 245 grandes entreprises canadiennes, 135 avaient leur siège social en Ontario (dont 101 à Toronto) contre 53 au Québec (dont 45 à Montréal)[19]. Si l'on considère les 500 plus grandes entreprises canadiennes classées par le *Financial Post*, on dénombrait, en 1982, 87 sociétés ayant leur siège social à Montréal contre 202 à Toronto. On peut constater, depuis plus de 15 ans, un certain exode de sièges sociaux de Montréal vers Toronto ; bien que ce phénomène soit lié à de nombreux facteurs, il n'en a pas moins eu une grande portée sur l'évolution économique du Québec.

Tableau I.3

Données de base sur l'emploi[a] dans les entreprises privées de plus de 500 salariés au Québec (1979)

Secteur d'activité	Entreprises		Salariés		Dirigeants et cadres		Taux d'encadrement estimé[b]
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Mines	9	3,0	19 897	4,3	1 270	2,7	6,4
Fabrication	162	54,2	222 368	48,0	22 171	47,7	10,0
Construction	6	2,0	5 017	1,1	315	0,7	6,3
Transports et communications	18	6,0	49 187	10,6	4 826	10,4	9,8
Commerce	36	12,0	78 626	17,0	4 539	9,8	5,8
Finances, assurances et affaires immobilières	32	10,7	52 874	11,4	11 019	23,7	20,8
Services	36	12,1	34 928	7,6	2 353	5,0	6,7
Total	**299**	**100**	**462 897**	**100**	**46 493**	**100**	**10,0**

a : Il est possible que, dans le cas de quelques entreprises, des établissements ou des filiales de petite taille n'aient pas été comptabilisés. Il faut tenir compte d'une marge d'erreur liée aux difficultés de comptabilisation de ces données. Elle est vraisemblablement située entre 5 % et 10 %.

b : Nombre de dirigeants et de cadres sur le nombre de salariés.

18. Office de planification et de développement du Québec, *Les sièges sociaux et l'emploi au Québec. Quelques statistiques partielles*, Québec, O.P.D.Q., 1978, p. 31.
19. *Ibid.*, p. 23.

1.4. Les entreprises privées de notre échantillon

Comme on peut le voir en annexe dans la description de la méthodologie utilisée, la sélection de nos entreprises a été réalisée sur la base d'une probabilité proportionnelle au nombre de cadres dans l'entreprise et non pas en fonction du nombre total de salariés. Compte tenu de la variation du taux d'encadrement estimé, il ne faut donc pas interpréter les caractéristiques de cet échantillon autrement que sur cette base spécifique.

Parmi nos 28 entreprises, pour des raisons propres aux aléas de l'échantillonnage, nous n'avons pas d'entreprise minière ou de la construction. Cela tient évidemment à leur faible nombre dans la population. L'échantillon comprend toutefois 14 entreprises (50 % de l'échantillon) du secteur de la fabrication et de la transformation, 3 (10,7 %) du secteur des transports et des communications, 3 (10,7 %) du secteur du commerce, 7 (25 %) du secteur des finances, des assurances et des affaires immobilières et enfin une entreprise (3,5 %) du secteur des services. Parmi ces entreprises, 10 (35,7 %) d'entre elles comptent de 500 à 999 salariés, 10 autres en emploient entre 1 000 et 2 999 tandis que les huit dernières (28,6 %) ont plus de 3 000 salariés.

Parmi ces entreprises, 28,6 % sont des propriétés canadiennes-françaises, 42,8 % sont des propriétés canadiennes-anglaises et 28,6 % sont des entreprises étrangères. Par ailleurs, 71,4 % d'entre elles ont leur siège social au Québec (tableau I.4). En examinant la nature de la propriété en fonction de la localisation du siège social, on s'aperçoit que, parmi les entreprises ayant leur siège social au Québec, figure l'ensemble des entreprises canadiennes-françaises, les deux tiers des entreprises canadiennes-anglaises et la moitié des entreprises étrangères.

Tableau 1.4

Répartition des entreprises privées de l'échantillon selon la propriété et la localisation du siège social (N = 28)

Propriété	Québec	Siège social hors Québec	Proportion totale
Canadienne-française	100,0	—	28,6
Canadienne-anglaise	66,7	33,3	42,8
Étrangère	50,0	50,0	28,6
Proportion totale	**71,4**	**28,6**	**100,0**

1.5. La structure administrative des entreprises

1.5.1. Les types d'unités étudiées

Nous ne pouvons entrer ici dans le détail des structures administratives des entreprises. Les ouvrages sur le sujet sont très nombreux et les modes d'organisation des firmes fort variés. Il nous semble indispensable cependant de prêter attention d'une part, aux types d'unités étudiées et, d'autre part, à quelques modèles d'organisation qui permettront de compléter cette analyse rapide du contexte général dans lequel évoluent les hauts dirigeants et les cadres du secteur privé.

Comme nous voulions disposer d'une image représentative du champ des entreprises implantées au Québec, nous avons sélectionné des unités n'ayant pas le même statut. Certaines, nous venons de le voir, sont de très grandes firmes, tandis que d'autres sont beaucoup plus petites. Par ailleurs, nous avons des sociétés mères ayant des activités à l'échelle mondiale, à côté d'établissements industriels dont les activités sont restreintes à la production de certains biens dans un lieu déterminé. C'est pourquoi nous proposons la classification suivante qui sera réutilisée par la suite, notamment pour l'étude de la fonction d'encadrement.

1) **Sociétés mères majeures.** Il s'agit d'entreprises de très grande dimension (plus d'un milliard de dollars d'actif) ayant leur siège social au Québec et réunissant plusieurs groupes, filiales, divisions et établissements. Notre echantillon compte six entreprises de ce type.

2) **Sociétés mères mineures.** Il s'agit d'entreprises de grande dimension, dont l'actif est inférieur à un milliard de dollars. Leur siège social est situé au Québec et elles regroupent plusieurs filiales ou établissements. On dénombre sept entreprises de ce type.

3) **Filiales majeures.** Ces unités sont des filiales d'entreprises étrangères dont les actifs dépassent un milliard de dollars. Elles ont

leur siège social au Québec et ont parfois elles-mêmes des filiales. Notre échantillon comprend deux unités de ce type.

4) **Filiales mineures.** Il s'agit de filiales d'entreprises canadiennes et étrangères dont les actifs sont inférieurs à un milliard de dollars. Elles ont leur siège social au Québec. Notre échantillon comprend trois unités de ce type.

5) **Divisions majeures.** Ces unités sont des divisions régionales ou par produit d'entreprises de très grande dimension ayant leur siège social à l'extérieur du Québec. Sont parfois comprises dans une même unité plusieurs divisions d'une même entreprise. On dénombre trois unités de ce type.

6) **Petites filiales et établissements.** On a regroupé ici les établissements (usines) et les filiales (deux) dont la taille et l'organisation se rapprochaient très fortement de celle d'un établissement, même si les titres des cadres pouvaient différer à cause du statut légèrement différent de ces unités. L'échantillon compte sept unités de ce type.

Tableau 1.5

Les types d'unités étudiées

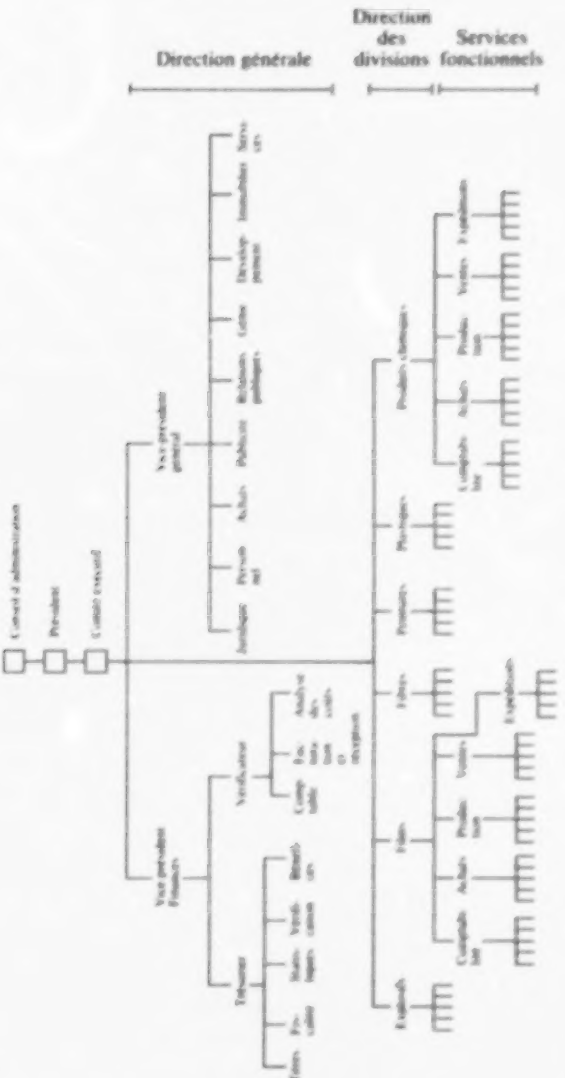
Type d'unité	Effectifs	Proportion
Sociétés mères majeures	6	21,4
Sociétés mères mineures	7	25,0
Filiales majeures	2	7,2
Filiales mineures	3	10,7
Divisions majeures	3	10,7
Petites filiales et établissements	7	25,0
Total	**28**	**100,0**

1.5.2. La structure administrative

Si l'on veut représenter la structure hiérarchique des grandes entreprises, on peut imaginer un organigramme qui, à partir d'une case principale définissant le niveau de la **haute direction,** se développe en plusieurs autres cases représentant cette fois les **cadres supérieurs ;** ces cases se subdivisent en plusieurs autres où l'on retrouve les **cadres intermédiaires,** responsables des **cadres subalternes** (contremaîtres et surveillants), lesquels à leur tour dirigent le reste du personnel. Ce schéma familier, qui n'a pas perdu toute ressemblance avec le modèle militaire, est cependant trop simple pour rendre compte de toute la complexité organisationnelle des entreprises géantes intégrées, divisionnalisées et internationalisées. Par ailleurs, des variations importantes interviennent selon que l'on a affaire à des entreprises indus-

Schéma 1

La structure multidivisionnelle d'une entreprise industrielle



Source : Chandler, *The Visible Hand*, *op. cit.*, p. 458.

trielles, commerciales ou bancaires et financières. À titre d'illustration repère, nous reproduisons ici un modèle théorique d'organigramme d'entreprise industrielle utilisant une structure multidivisionnelle. Ce type de structure administrative représente un des modèles les plus complexes utilisés dans les entreprises de grande taille. Il s'agit néanmoins d'une simplification par rapport aux organigrammes de certaines entreprises de notre échantillon. Il faut ainsi distinguer entre la direction générale et la direction des divisions qui sont elles-mêmes définies par produits, fonctions et régions. On distingue aussi la haute direction, la direction du siège social, la direction territoriale (ces territoires peuvent être des régions d'un même pays, mais aussi des pays ou des continents). Il faut aussi tenir compte des entreprises associées ou affiliées à ce qu'il n'est plus convenu d'appeler une entreprise mais plutôt un groupe mondial.

La représentation classique de la direction d'une entreprise ne montre, entourant le président, qu'une dizaine de vice-présidents au maximum. En réalité, on peut en compter dans certains cas plus d'une soixantaine, à tel point qu'il devient nécessaire de distinguer les premiers vice-présidents ou vice-présidents généraux, les vice-présidents directeurs généraux, les vice-présidents de divisions, les vice-présidents seniors, les présidents de filiales, etc.

On trouve évidemment à l'autre extrémité de notre échantillon, des unités qui, soit parce qu'elles sont de petite taille, soit parce qu'elles ne constituent que l'un des maillons d'une chaine beaucoup plus complexe, présentent une structure administrative très simple ne comprenant qu'un petit nombre de cadres. Les usines en sont évidemment le cas type. Le directeur y est assisté de chefs de service dans les secteurs de la production et de l'administration.

Ces éléments structurels sont évidemment essentiels pour comprendre la nature et la différenciation de la fonction d'encadrement que nous aborderons dans le prochain chapitre. Mais il faut auparavant examiner les traits caractéristiques de l'autre contexte dans lequel évolue une partie des hauts dirigeants et des cadres, soit le secteur public.

2. Le secteur public

2.1. Rôle de l'État et rapports avec le secteur privé : orientations d'analyse

Au cours des 15 dernières années, la théorie de l'État s'est considérablement développée. De nombreux travaux ont cherché à

comprendre les rapports entre les forces sociales et le pouvoir politique ; à décrire et à expliquer les fonctions centrales de l'État et leur jeu contradictoire dans une société capitaliste ; à examiner le fonctionnement et le développement des bureaucraties publiques, ou enfin à identifier les éléments et le caractère de la crise de l'État dans nos sociétés. Il faudrait par conséquent de très longs développements pour rendre compte des rapports que l'État entretient avec la société[20].

Nous nous bornerons ici à suggérer quelques orientations d'analyse permettant de situer les rapports entretenus entre l'État et le secteur privé. D'un point de vue très général, il faut d'abord, croyons-nous, échapper d'une part à la vision d'un État neutre sans polarisation et simple arbitre d'intérêts divergents, et d'autre part à une vision instrumentaliste de l'État où celui-ci est présenté comme en fusion avec le milieu des affaires, contrôlé parfaitement par celui-ci et instrument de promotion de ses seuls intérêts (théorie du capitalisme monopoliste d'État). Nous trouvons insuffisante aussi la perspective théorique limitant le rôle de l'État à la reproduction des relations économiques propres à une société capitaliste. Nous croyons plutôt que l'État protège un ordre institutionnel fondé sur des rapports sociaux structurés par la bourgeoisie ; mais que par contre il « ne défend pas les intérêts d'une classe, mais plutôt l'intérêt commun de tous les membres d'une société de classe capitaliste[21] ». En conséquence, l'État assume deux fonctions qui sont souvent contradictoires, soit une fonction de soutien à l'accumulation du capital privé et une fonction de légitimation qui permet de maintenir l'unité, la cohésion et l'harmonie de la société. Pour appuyer cette théorie, O'Connor rappelle qu'« un État capitaliste qui utilise ouvertement sa force coercitive pour aider une classe à accumuler du capital aux dépens des autres classes perd sa légitimité et par conséquent mine ses bases de loyauté et d'appui. Mais un État qui ignore l'importance de l'aide au procès d'accumulation risque d'assécher la source de son propre pouvoir, la capacité de l'économie à générer un surplus et les impôts tirés de ce surplus (et des autres formes de capitaux)[22] ».

---

20. Voir à ce sujet Dandurand, Maheu, Sales, Vaillancourt, éditeurs, *L'État et la société*, numéro thématique de *Sociologie et sociétés*, vol. XV, n° 1, avril 1983, particulièrement l'introduction.

21. Pour de plus longs développements sur cette perspective, on peut se reporter à Claude Offe et Volker Ronge, « Theses on the Theory of the State », *New German Critique*, 6, 1975, pp. 137-147, traduction libre.

22. James O'Connor, *The Fiscal Crisis of the State*, New York, St-Martins Press, 1973, p. 6, traduction libre. On peut se reporter aussi à « The Fiscal Crisis of the State Revisited ! A Look at Economic Crisis and Reagan's Budget Policy », dans *Kapitalistate*, 9, 1981.

Ainsi le procès d'accumulation n'est pas indépendant du pouvoir politique de l'État à plusieurs titres. D'abord parce que, pour fonctionner, le capital ne peut se passer des fonctions étatiques de base : garantie du droit de propriété par le système judiciaire, la police et l'armée ; régulation et contrôle des échanges commerciaux ; gestion de la monnaie ; maintien et régulation du système de communication et d'approvisionnement en produits de base. Ensuite parce que l'État intervient encore plus directement au moyen de divers instruments pour soutenir le niveau des investissements. Mais ce soutien n'est pas purement désintéressé puisqu'en fait les ressources matérielles du pouvoir d'État dérivent moins du support de l'électorat que du procès d'accumulation[23].

En effet l'État, et on le voit de façon plus aiguë avec l'avènement de la crise fiscale, dépend pour son revenu du potentiel et du succès économique des agents d'accumulation et des travailleurs. Or c'est sur ce revenu que s'appuie, sur le plan matériel, l'utilisation du pouvoir politique, et donc la réalisation des différentes fonctions étatiques, qu'elles soient économiques, éducatives, protectrices ou répressives. Comme l'ont souligné des auteurs comme O'Connor ou Offe et Ronge, cela permet de comprendre pourquoi l'État est obligé d'opérer dans un contexte défini par les impératifs d'une économie et, plus généralement, d'une société capitaliste. Cela signifie d'abord en principe, mais en principe seulement puisque la règle est de plus en plus transgressée, que le pouvoir politique s'interdit d'organiser directement la production. Les décisions sur l'utilisation des moyens de production sont du domaine privé. Tout empiétement de l'État constitue une atteinte à la propriété privée, conduit à une diminution de la sphère du privé, et donc du pouvoir des milieux d'affaires qui lui-même dérive de cette capacité à contrôler et à allouer les ressources. D'où, en général, l'opposition très forte de la classe dirigeante à toute nationalisation ou prise de contrôle étatique.

Mais cela signifie aussi que l'État doit chercher à garantir et à stimuler l'activité des agents d'accumulation puisque les investissements conditionnent la capacité générale de l'économie nationale à se maintenir et à se transformer, conditionnent le niveau d'emploi et le niveau de vie de la population, mais aussi le niveau des ressources fiscales de l'État et donc l'utilisation du pouvoir politique. Cette fonction de soutien à l'accumulation revêt des formes diverses, qu'il s'agisse de mise en place des infrastructures (transport, parcs industriels), d'approvisionnement énergétique ou en produits de base, de

23. C. Offe et V. Ronge, « Theses on the Theory of the State », *op. cit.*

programmes d'aide directe à l'entreprise, de contrats, de régulation des échanges ou de formation de la main-d'oeuvre à travers le réseau scolaire et universitaire. Mais ce qui semble unifier l'ensemble de ces moyens politiques et administratifs, c'est le maintien et le développement du potentiel économique des ressources humaines et matérielles du territoire et, plus précisément encore selon l'expression de Offe et Ronge, le maintien et l'universalisation de la « forme marchandise des acteurs économiques individuels[24] ».

Ce que vise l'État par ces politiques, c'est le renforcement de la capacité d'échange entre le capital et la main-d'oeuvre de façon que ceux-ci puissent constamment entrer en relation et s'engager dans des activités productives au sens le plus large. Cette idée a aussi été avancée sous une autre forme par Suzanne de Brunhoff pour définir la politique économique qui cherche, à travers l'**intégration** d'une politique monétaire (gestion étatique de la monnaie) et d'une politique sociale (gestion étatique de la force de travail), à maintenir la continuité du circuit économique capitaliste, là où le capital et la force de travail se rencontrent. La crise éclate quand il y a rupture au sein de ce circuit obligeant l'État à imposer alors de nouveaux compromis entre les forces sociales[25].

Cependant, ces interventions conduisent à un ensemble de contradictions propres aux États des sociétés capitalistes. Si l'on ne retient ici que les contradictions d'ordre économique, on s'aperçoit que les instruments de la politique économique enlèvent souvent aux acteurs économiques une partie de leur valeur potentielle et, dans certains cas, les rendent inefficaces[26].

---

24. Offe et Ronge, *op. cit.*, p. 142, traduction libre. À propos par exemple des politiques d'éducation, ces auteurs soulignent que « ce serait une erreur de dire que les politiques d'État en matière d'éducation et de formation sont conçues pour fournir la main-d'oeuvre nécessaire à certaines industries, puisque personne, particulièrement dans la bureaucratie d'État, n'a les informations valables pour définir quelles industries voudront tel type de formation, à quel moment et en quelle quantité. De telle politiques sont conçues plutôt pour fournir le maximum de possibilités d'échange entre à la fois le travail et le capital, de telle sorte que les individus des deux classes puissent entrer dans des rapports de production capitaliste les uns avec les autres ».

25. Suzanne de Brunhoff, *État et capital. Recherches sur la politique économique*, Grenoble, P.U.G., Maspero, 1976, chap. 3.

26. Offe et Ronge disent à ce sujet que « comme dans une société capitaliste, toutes les relations d'échange reposent sur la volonté des propriétaires de capital-argent d'investir [...] ; comme cette volonté dépend de la rentabilité espérée de l'investissement, et comme toutes les politiques étatiques observées de renforcement du potentiel d'échange ont comme effet secondaire d'empêcher la classe dirigeante d'utiliser de façon rentable soit le capital, soit le travail, soit les deux, le traitement se révèle pire que la maladie », *op. cit.*, p. 144, traduction libre.

2.2. Sociétés centrales et sociétés dépendantes

Ces propositions générales permettent d'éclairer sous un angle nouveau les rapports entre le secteur privé et l'État. Elles ont cependant le défaut de ne pas tenir compte des variations énormes que l'on peut constater entre les pays au niveau du degré et des modalités d'intervention de l'État à cause de la diversité des sociétés, de leur dimension, de leur position géopolitique, de leur développement et même de leurs traditions culturelles en matière de gestion administrative.

À un pôle, les États-Unis représentent le modèle des sociétés (de plus en plus rares) marquées par l'idéologie libérale, et donc par une tradition politique de maintien au plus bas niveau de l'intervention de l'État. Malgré cela, cette intervention a atteint un degré considérable et les *reaganomics* n'ont pas réussi à démontrer qu'il était possible de procéder autrement. Il reste que, dans cette société où la bourgeoisie est très solidement établie, l'État s'inscrira rarement directement dans les activités productives[27]. On verrait mal l'État fédéral américain nationaliser ou prendre le contrôle d'Exxon pour réaliser sa politique énergétique. Mais cela ne l'empêchera pas, à travers les programmes militaires, spatiaux et énergétiques, et donc sur la base d'un financement public, de faire vivre une fraction importante du secteur privé, fraction qui n'a souvent plus de privé que le nom tant les fonds publics y sont présents. Toutefois dans ce pays, le capital privé reste prédominant ; la bourgeoisie intérieure oriente le procès d'accumulation et en reste le maître d'oeuvre principal.

À l'autre pôle, se trouvent les sociétés dépendantes où la bourgeoisie locale n'a pas, à cause de sa faiblesse par rapport au capital étranger et à cause aussi de son étroitesse (quantitative), la capacité d'assurer le **leadership du développement.** Les forces sociales au pouvoir peuvent évidemment rester inactives et se contenter de l'apport aléatoire du capital étranger à l'industrialisation du pays. Mais les pressions sociales et nationalistes associées au fait que le renforcement de la base matérielle du pouvoir politique passe, comme on l'a vu, par une extension de l'accumulation, font que l'État, qui représente l'un des rares centres de pouvoir importants contrôlé de l'intérieur du pays (compte

27. Les entreprises publiques aux États-Unis, quoique estimées à 18 000, ne comptent pas pour plus de 3 % de l'emploi total, contre 5 % au Canada, 9 % en Allemagne de l'Ouest, 11,5 % en Italie et 12 % en Grande-Bretagne. Voir : Charles Lindblom, *Politics and Markets*, *op. cit.*, p. 114. En France, elles correspondent à 12 % de l'emploi et à 11 % du produit national brut. Avec les nationalisations, le poids de la production des entreprises publiques passe à 18 %. C'est 38 % de l'industrie qui est maintenant contrôlée par l'État. *Source :* Albert Bressand (sous la direction de), *Ramsès 1982. Rapport annuel de l'IFRI*, Paris, Éditions Économica, 1982, p. 244.

tenu du faible nombre ou de l'absence de grandes entreprises autochtones), est investi d'un rôle central dans le changement et la réappropriation économique, politique et culturelle au nom de la collectivité, de la nation. Doté d'un tel mandat par l'alliance politique en place, cet État va élargir son champ d'intervention. Il devra donc aller chercher de nouvelles ressources matérielles pour financer à la fois les nouveaux programmes et l'expansion de son appareil administratif. Dans ce cas, mais toujours à l'intérieur des contraintes définies par le personnel politique, le capital local et le capital étranger, la bureaucratie d'État se verra confier ou cherchera à s'approprier, **sous des modalités fort variables,** des responsabilités plus directes dans l'industrialisation et, de façon générale, dans le développement économique du pays. Nous verrons que le Québec présente, quant à lui, plusieurs originalités structurelles : différenciation de l'État en branches fédérale et provinciale liée à l'insertion dans la fédération canadienne, différenciation du capital privé, mode d'intervention de l'État québécois, etc.

2.3. L'univers du secteur public au Québec

Compte tenu des débats en cours, la visibilité du secteur public est aujourd'hui très grande. Néanmoins, la délimitation de ce secteur nécessite un travail de définition permettant de bien situer chacune de ses composantes. En ce qui nous concerne, nous ne nous limiterons pas à une acception qui lui est fréquemment donnée, soit celle **de secteur des entreprises publiques,** et nous ne l'étendrons pas non plus à la **sphère du public** dans son ensemble qui renvoie notamment à l'affirmation de l'unité d'une collectivité politique. Pour obtenir une délimitation opérationnelle de l'univers du **secteur public au Québec,** nous nous appuierons sur le travail de clarification réalisé par le Bureau de la statistique du Québec[28].

Compte tenu de l'intégration du Québec dans un cadre constitutionnel fédératif, il convient de distinguer les niveaux fédéral, provincial et local. À chacun de ces niveaux, on peut distinguer des administrations publiques et des entreprises publiques.

2.3.1. L'Administration et les entreprises publiques fédérales au Québec

L'administration publique générale fédérale comprend les ministères, les sociétés de la Couronne qui ne peuvent être assimilées aux entreprises publiques, les fonds administratifs, réglementaires et spéciaux, ainsi que les organismes. Ce secteur employait 423 507 person-

28. Voir à cet sujet l'*Annuaire du Québec, 1979-1980*, p. 156, ainsi que B.S.Q., *Investissements privés et publics au Québec, 1980-1982, op. cit.*, pp. 127-135.

nes en 1979. De ce nombre, 18 %, soit 76 246 personnes, étaient employées au Québec. Parmi elles, 30 940 (soit 40,6 %) travaillaient à Montréal et 12 460 (soit 16,3 %) à Québec[29]. On dénombre 30 ministères, offices, commissions et fonds spéciaux ayant une activité au Québec. On en trouvera la liste dans l'annexe de ce chapitre.

Les entreprises publiques constituent l'autre composante du secteur public fédéral. Il s'agit de sociétés de la Couronne dont le but est de produire des biens et des services destinés à être vendus sur le marché libre à des prix généralement établis en fonction des coûts de production. On dénombre ainsi 13 entreprises d'importance variable ayant une activité au Québec (voir la liste en annexe). L'ensemble de ces entreprises employait, en 1979 au Québec, 43 179 personnes sur un total de 154 000 personnes travaillant dans l'ensemble des entreprises publiques fédérales, soit 28 % de ce total.

Dans l'ensemble donc, le secteur public fédéral comptait au Québec 119 425 salariés.

2.3.2. L'Administration et les entreprises publiques provinciales

L'administration publique générale provinciale comprend d'abord 22 ministères auxquels il faut rajouter le Conseil du trésor et les services de l'Assemblée nationale ainsi que 30 fonds spéciaux tels la Régie de l'assurance automobile du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, le Fonds de relance industrielle, la Société d'habitation du Québec, etc., qui peuvent être classés dans des catégories plus précises selon la vocation de l'organisme. Elle comprend aussi 46 cégeps et le réseau de l'Université du Québec qui compte 11 constituantes allant de l'UQAM jusqu'à la Télé-Université en passant par l'Institut national de la recherche scientifique (I.N.R.S.) et l'Institut Armand-Frappier. On rajoute généralement à cet ensemble les établissements de santé et de services sociaux, soit 203 centres hospitaliers, 99 centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.), 148 centres de services sociaux (C.S.S.) y compris leurs succursales et 723 centres d'accueil, soit un total de 1 173 unités d'importance variable.

En 1979, l'administration publique générale provinciale employait 97 415 personnes dont plus de 66 000 dans la seule **fonction publique québécoise** définie ici à partir des ministères et des organismes relevant des ministres. Il convient d'y ajouter le personnel à temps plein des hôpitaux et des centres d'accueil, soit plus de 102 000 personnes. Au total, ce secteur emploie donc près de 200 000 personnes.

---

29. *Source : Annuaire du Québec 1979-1980.*

On compte **19 entreprises publiques provinciales,** qui vont de Sotour (Société de tourisme de la Baie-James) jusqu'à la Caisse de dépôt et placement en passant par Hydro-Québec et Loto-Québec. Plusieurs de ces entreprises telles Sidbec et la Société générale de financement ont des filiales. L'ensemble de ces sociétés d'État emploie plus de 42 500 salariés. En 1980, ces entreprises (en particulier Hydro-Québec et la S.D.B.J.) réalisaient 52,7% des dépenses en immobilisations de l'ensemble du secteur public au Québec[30].

2.3.3. L'Administration et les entreprises publiques locales

On peut distinguer d'une part l'administration municipale, qui englobe 1 533 municipalités, les communautés urbaines de Montréal et de Québec et la communauté régionale de l'Outaouais, et d'autre part les commissions scolaires dont le nombre total s'élève à 248.

Les municipalités employaient, en 1979, 66 479 salariés tandis que le personnel à l'emploi des commissions scolaires s'élevait à près de 100 000 personnes. Les entreprises publiques locales comprennent 18 fonds d'électricité et neuf commissions de transports publiques, mais elles n'ont réalisé en 1980 que 2,47 % des dépenses en immobilisations du secteur public[31].

Ce tableau serait incomplet si l'on n'y incluait pas un certain nombre d'organismes dont le statut est considéré comme privé en dépit de leur financement public, telles les universités autres que l'Université du Québec qui sont au nombre de six. L'ensemble des universités employait, en 1979, 18 780 personnes dont 10 619 à temps plein.

Ainsi, l'ensemble du secteur public emploie directement aujourd'hui près de 540 000 personnes, soit environ 20 % des travailleurs ayant un emploi au Québec.

En ce qui concerne **les effectifs de direction et d'encadrement,** on compte aujourd'hui plus de 2 800 dirigeants et cadres dans la fonction publique et plus de 3 000 dans les sociétés d'État. Dans l'administration générale fédérale localisée au Québec, on peut estimer que leur effectif se situe autour de 3 000 personnes, tandis que dans les entreprises publiques fédérales cet effectif compterait autour de 4 000 personnes. Pour l'ensemble du secteur public au Québec, on peut estimer que leur nombre se situe vraisemblablement entre 23 000

30. B.S.Q., *Investissements privés et publics au Québec, 1980-1982, op. cit.*, p. 80.
31. B.S.Q., *ibid.*, p. 80.

et 25 000 personnes selon la définition du groupe que nous nous sommes donnée. Il ne s'agit cependant que d'une approximation.

2.4. La délimitation réalisée au sein du secteur public pour cette étude

L'étude, dont nous présentons ici les premiers résultats, a été limitée, en ce qui a trait au secteur public, aux ministères, aux fonds spéciaux et aux entreprises publiques **provinciales.** La population dite du secteur public est constituée, pour l'essentiel, des hauts dirigeants et des cadres de la fonction publique du gouvernement du Québec et des grandes entreprises publiques provinciales. Ces choix tiennent à plusieurs raisons. Si nous avons retenu les grandes entreprises publiques, c'est que celles-ci se trouvent à l'intersection du secteur public et du secteur privé. Elles fonctionnent le plus souvent comme des entreprises privées, tout en étant soumises aux exigences de leur principal actionnaire en termes d'objectifs économiques ou sociaux propres à une stratégie collective et non pas strictement d'entreprise. Cela a probablement un effet sur la direction et l'encadrement de ces unités. Quant à la fonction publique et aux principaux organismes gouvernementaux, leur choix s'appuie sur le rôle central que joue le gouvernement depuis 20 ans dans le développement de la société québécoise et sur sa relative homogénéité organisationnelle. Cette limitation du champ d'étude tient aussi, bien entendu, aux difficultés supplémentaires importantes (et donc aux coûts supplémentaires) dans l'élaboration des échantillons, des questionnaires et des analyses qu'aurait entraînées l'extension de l'étude à l'univers complet du secteur public au Québec dont la diversité organisationnelle est, à certains égards, plus complexe que celle du secteur privé.

2.5. Les transformations de l'État provincial : quelques rappels

2.5.1. Données générales

L'extension de l'État québécois, et donc de son administration publique date du début des années 60. Quelque temps auparavant, l'alliance politique duplessiste s'était effondrée[32] en raison des puissantes transformations économiques et sociales de l'après-guerre, mais aussi à cause d'une crise qui se manifestait par une croissance insuffisante, du chomâge qui oscillait selon les saisons entre 9,5 % et

32. Voir à ce sujet : Gérard Boismenu, *Le duplessisme. Politique économique et rapports de force, 1944-1960*, Montréal, P.U.M., 1981.

14 %, de fortes disparités de revenus et du manque de contrôle des francophones sur les centres de pouvoir économique. Parallèlement, la tendance était, sur la scène internationale, à la décolonisation, à la « modernisation », politique entre autres, et à l'intervention de l'État dans l'économie sous la forme de politiques de stabilisation ou de gestion prévisionnelle (planification) visant à programmer le changement. Dans ce contexte très favorable[33], les milieux d'affaires, l'embryon d'une nouvelle classe moyenne et les centrales syndicales souhaitaient une redéfinition de l'État québécois conçu à la fois comme levier économique et vecteur de politiques d'éducation et de politiques sociales à la fois massives, rationalisées et adaptées au monde contemporain. Comme le rappellent McRoberts et Postgate, l'État québécois « fut promu au rôle d'agent ou de « moteur principal » du rattrappage [. . .], le nouvel étatisme étant centré uniquement sur le gouvernement du Québec. Seul ce gouvernement, sous le contrôle des francophones, était en mesure d'assumer les nouvelles responsabilités exigées par le développement[34] ». Même si l'élément nationaliste de ce mouvement québécois lui a rapidement échappé, le gouvernement fédéral, lui-même inséré dans le système de concertation atlantique, ne pouvait qu'accepter sinon encourager, au Québec comme dans les autres provinces, un tel effort de modernisation notamment au niveau du système d'éducation.

Portée au pouvoir, l'alliance de la Révolution tranquille va, pour accroître le rôle de l'État, devoir trouver les ressources nécessaires. Ce qui est important ici c'est qu'au départ, compte tenu de la nature régionale de l'État québécois, de son insertion dans un système fédéral, ces ressources ne seront pas trouvées dans de nouvelles ponctions fiscales. Elles seront obtenues plutôt, et non sans chaudes luttes intergouvernementales, grâce à un nouveau partage fiscal entre le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec et, parfois plus largement des autres provinces. Cette redéfinition du partage fiscal, la conquête de nouveaux points d'impôts, a donc été fondamentale dans l'élargissement du champ d'intervention de l'État québécois dont le

---

33. G. Lapointe souligne que « cette évolution était inéluctable, la situation étant parvenue à un point où se trouvaient réunies toutes les conditions pour un bond en avant de la société québécoise. Dans cette hypothèse, on avance que des transformations seraient intervenues, quel qu'ait été le parti au pouvoir, mais avec peut-être un léger retard s'il n'y avait pas eu de changement de gouvernement » dans *Essais sur la fonction publique québécoise*, Documents de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, n° 12, Ottawa, Information Canada, 1971, p. 133.

34. Kenneth McRoberts et Dale Postgate, *Développement et modernisation du Québec*, Montréal, Boréal Express, 1983, p. 117.

fonctionnement administratif a, bien entendu, été profondement modifié. Nous y reviendrons.

C'est à cette époque que l'État prend en main les énormes secteurs de l'éducation et des affaires sociales. Il n'est pas nécessaire de rappeler l'action de l'État dans les domaines de l'éducation et de la culture : gratuité de l'enseignement à l'exclusion des universités, allongement de la scolarité obligatoire, réforme de l'enseignement et création des cégeps à la suite des travaux de la Commission Parent, création du ministère de l'Éducation, du Conseil supérieur de l'éducation et du ministère des Affaires culturelles. L'État est aussi intervenu très activement dans la question de la langue : loi 63, Commission Gendron, loi 22, création de la Régie de la langue française devenue l'Office de la langue française avec la loi 101 qui a aussi créé le Conseil de la langue française.

Sur le plan social, l'État s'est d'abord manifesté dans le secteur de la santé et des services sociaux avec la création de l'assurance-hospitalisation en 1961 et de l'assurance médicale pour les assistés sociaux en 1966. Le régime universel d'assurance-maladie (R.A.M.Q.) n'a été créé qu'en 1969 suivi, en 1970, du ministère des Affaires sociales. Ajoutons à cela la décentralisation des services sociaux et de santé ainsi que la création de nombreuses institutions originales dont les Centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.), le Conseil régional de la santé et des services sociaux (C.R.S.S.S.), les Centres de services sociaux (C.S.S.) et les Départements de santé communautaire (D.S.C.). L'État s'est aussi mis à jouer un rôle important dans le secteur de l'habitation (création de la Société d'habitation du Québec en 1967) et du logement (Régie des loyers en 1973).

C'est également au cours de cette période que l'État québécois se dote d'instruments d'intervention directe dans l'accumulation : nationalisation de l'électricité, création de la Société générale de financement et de plusieurs autres sociétés d'État qui cependant resteront quelquefois sous-utilisées. Comme le font remarquer Ambroise et Jacques[35] en décrivant de façon détaillée ces transformations de l'appareil administratif, il y a bien eu mutation du rôle de l'État.

Cela n'a pas été sans conséquence sur le **budget** de l'État qui est passé de 860 millions de dollars en 1960 à plus de 15 milliards en 1981, dépassant les 20 milliards en 1982. Le taux de croissance des dépenses, qui était de 15,1 % en moyenne entre 1961 et 1970, est passé à

35. Antoine Ambroise et Jocelyn Jacques, « L'appareil administratif » dans : G. Bergeron et R. Pelletier, *L'État du Québec en devenir*, Montréal, Boréal Express, 1980, pp. 109-145.

17,5 % en moyenne entre 1971 et 1977 pour tomber à 13,8 % entre 1977 et 1982.

Parallèlement, les revenus du gouvernement ont augmenté considérablement, passant de 3,6 milliards en 1970 à 14,7 milliards en 1981 (tableau 1.6) pour atteindre plus de 17 milliards en 1982. On remarque ici que la part des revenus provenant des impôts a augmenté de façon importante depuis 1970 en passant de 36,5 % à 46,8 % des revenus de l'État.

En ce qui concerne la distribution des dépenses en fonction des grandes missions de l'État, on s'aperçoit que la mission économique a subi une baisse importante dans la répartition des budgets en passant de 16 % entre 1970 et 1975 à 11,6 % en 1980-1981. La diminution a donc eu lieu dans la seconde partie de la décennie et sous le gouvernement Lévesque. On remarque aussi que la part des dépenses accordée à la mission gouvernementale et administrative a surtout augmenté sous le gouvernement Bourassa et que ce développement de la bureaucratie s'est stabilisé sous le gouvernement du Parti québécois. Mais ce qui retient surtout l'attention, c'est la proportion du budget consacré aux missions éducative et sociale qui dépasse maintenant 70 % de l'ensemble des dépenses du gouvernement du Québec (36,7 % à la mission sociale et 34 % à la mission éducative et culturelle).

Tableau 1.6

Revenu budgétaire du gouvernement du Québec, par catégorie, pour les exercices financiers de 1970-1971, 1975-1976 et 1980-1981

Catégorie	Exercices financiers (en milliers de dollars)					
	1970-1971	%	1975-1976	%	1980-1981	%
Impôts sur le revenu et sur les biens	1 331 612	36,5	3 034 081	38,4	6 871 000	46,8
Taxes à la consommation	1 035 706	28,3	1 847 213	23,3	2 633 900	17,9
Droits et permis	190 086	5,2	384 285	4,8	459 600	3,2
Revenus divers	36 473	1,0	382 386	4,8	407 200	2,8
Transferts des sociétés d'État	141 773	3,9	230 371	2,9	338 000	2,3
Transferts du gouvernement du Canada	917 975	25,1	2 039 380	25,8	3 971 700	27,0
Total	**3 653 625**	**100,0**	**7 917 716**	**100,0**	**14 681 400**	**100,0**

Source : Annuaire du Québec, 1972, p. 814.
Annuaire du Québec, 1977-1978, pp. 1323-1324.
Ministère des Finances, budget 1982-1983.
Renseignements supplémentaires, annexe II, pp. 17-18.

2.5.2. Les ministères

C'est au début des années 60 que fut créée la dénomination de ministère pour remplacer celle de département. Comme nous l'avons mentionné plus haut, on retrouvait en 1981, dans l'administration générale provinciale, 22 ministères auxquels il faut ajouter le secrétariat du Conseil du trésor, les services de l'Assemblée nationale et les comités ministériels permanents (superministères) relevant directement du Conseil exécutif et chargés de la coordination interministérielle (activité horizontale)[36]. La formation des différents ministères s'est faite progressivement depuis la création de la confédération canadienne. De sept en 1867-1868, le nombre des ministères est passé à 10 en 1918, puis à 17 en 1945 ; en 1960, il y en avait 20 tandis que 10 ans plus tard on en dénombrait trois de plus.

L'accroissement du nombre de ministères et les changements structurels qui l'ont accompagné sont généralement survenus à la suite de partages ou de transferts de juridiction entre le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial (agriculture, colonisation, terres de la Couronne, etc.). Cet accroissement est aussi dû aux fusions ou aux échanges de services d'un ministère à un autre, aux réorganisations en vue de s'adapter aux nouveaux besoins de la société québécoise et à la rationalisation des services. À titre d'exemple, on pourra suivre à partir du schéma 2, les péripéties de la formation du ministère de l'Énergie et des Ressources créé en 1979.

Si le nombre de ministères a peu varié depuis 1960 c'est que, comme le souligne Baccigalupo, « par le jeu des regroupements et des fusions de ministères, le nombre total a, lui, peu évolué. Mais l'administration publique a connu une période de réorganisation profonde qui va contribuer à donner naissance à l'actuelle administration publique québécoise[37]. »

a) Les dépenses des ministères

En ce qui concerne la distribution des dépenses à l'intérieur des différents ministères, on constate, pour les exercices financiers de 1970-1971, 1975-1976 et 1979-1980, que la majorité des ministères n'ont pas connu, en proportion, de variation importante dans la part du

---

36. Pour une présentation détaillée de son organisation et de son fonctionnement administratif, on peut se reporter à Louis Borgeat, René Dussault et Lionel Ouellet, *L'Administration québécoise : organisation et fonctionnement*, Québec, Presses de l'Université du Québec et École nationale d'administration publique, 1982.

37. Alain Baccigalupo, *L'Administration québécoise*, Paris, Berger-Levrault, 1976, p. 11.

budget qui leur est affectée. Cependant, cette part a augmenté pour les ministères des Finances (de 1 % à 6,8 %), de la Fonction publique (de 0,1 % à 3,3 %), et des Transports (de 4 % à 8,7 %). À l'inverse, quelques ministères, notamment les deux qui obtiennent les budgets les plus importants, ont vu leur part diminuer en proportion. Ce sont les ministères des Affaires sociales (de 44,5 % à 33,2 %), de l'Éducation (de 31,7 % à 27,5 %) et du Revenu (de 4,9 % à 3,5 %).

La part du budget affectée à un ministère ne traduit pas directement la place qu'il occupe dans la fonction publique, notamment en ce qui a trait aux emplois qu'il regroupe. Cela tient bien entendu au fait que les ministères des Affaires sociales et de l'Éducation transfèrent la majeure partie de leurs budgets à leurs réseaux parapublics respectifs. Si l'on utilise le critère de la masse salariale, on s'aperçoit que les ministères les plus importants sont ceux des Transports (14,5 %), de la Justice (12,4 %), de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (6,4 %) et du Revenu (6,1 %). Les Affaires sociales ne représentent que 5,8 % de cette masse salariale tandis que la proportion est de 4,4 % pour le ministère de l'Éducation. Mentionnons au passage que la masse salariale de la fonction publique a quadruplé depuis les 10 dernières années, passant de 345 millions en 1970 à 1 322 millions.

b) Les effectifs

Nous avons déjà mentionné que des changements importants se sont produits au niveau des effectifs de l'État québécois depuis 1960. Si l'on s'en tient à la seule fonction publique, les effectifs sont passés entre 1960 et 1980 de 29 000 à 66 000 salariés. Cette augmentation a eu un effet sur la composition des différents corps d'emploi de la fonction publique. C'est ainsi qu'au début des années 60, « on ne comptait que 250 cadres supérieurs et que l'on en compte aujourd'hui 2 800, soit une multiplication par 11 en 20 ans[38]. » En ce qui concerne les professionnels, on constate également un accroissement rapide des effectifs, mais l'on remarque aussi des changements importants dans la composition du groupe. Roch Bolduc en souligne quelques-uns :

38. Roch Bolduc, « Les cadres supérieurs dans les années 80 », allocution présentée à l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec, mai 1981, p. 2.

Schéma 2

Origines et transformations du ministère de l'Énergie et des Ressources

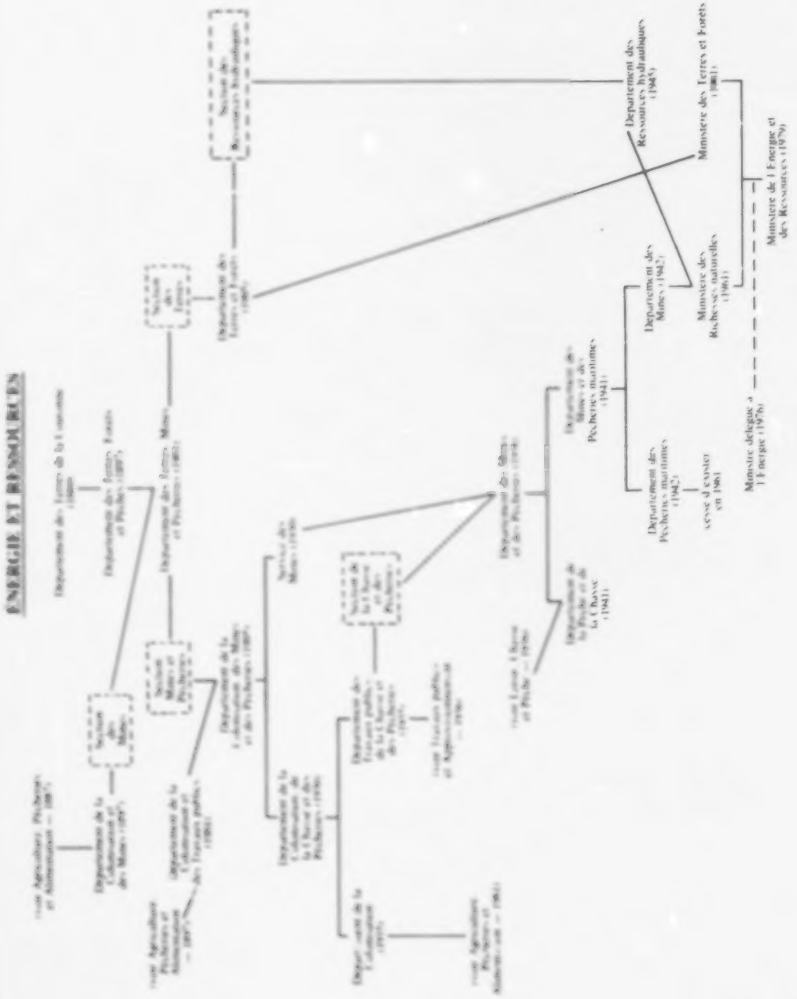


Tableau 1.7

Budget des dépenses du gouvernement du Québec, par ministère, pour les exercices financiers de 1970-1971, 1975-1976 et 1979-1980

Ministère	Exercices financiers (en milliers de dollars)					
	1970-1971	%	1975-1976	%	1979-1980	%
Affaires culturelles	14 107 0	0.4	38 176.0	0.4	70 567.3	0.5
Affaires intergouvernementales	5 400.0	0.2	16 713.0	0.2	43 897.6	0.3
Affaires municipales	56 663.0	1.8	259 760.0	3.0	360 108.3	2.5
Affaires sociales	1 440 940.0	44.5	2 969 520.0	33.7	4 810 505.9	33.2
Agriculture, Pêcheries et Alimentation	78 006.0	2.4	194 430.0	2.2	299 662.6	2.1
Assemblée nationale	8 986.0	0.3	19 589.0	0.2	33 650.8	0.2
Communications	14 523.0	0.5	55 127.0	0.6	116 454.1	0.8
Conseil exécutif	17 403.0	0.5	62 329.0	0.7	132 387.1	0.9
Consommateurs, Coopératives et Institutions financières	3 269.0	0.1	10 187.0	0.1	24 778.2	0.2
Éducation	1 025 908.0	31.7	2 417 721.0	27.4	3 978 471.3	27.5
Énergie et Ressources	40 994.0	1.3	130 669.0	1.5	191 009.9	1.3
Environnement					66 104.9	0.4
Finances	33 563.0	1.0	424 901.0	4.8	989 308.1	6.8
Fonction publique	3 246.0	0.1	146 118.0	1.7	474 018.9	3.3
Immigration	1 411.0	0.0	8 647.0	0.1	18 356.6	0.1
Industrie, Commerce et Tourisme	23 770.0	0.7	71 424.0	0.8	131 236.0	0.9
Justice	95 453.0	3.0	259 011.0	2.9	415 678.2	2.9
Loisir, Chasse et Pêche	32 002.0	1.0	110 207.0	1.3	185 426.3	1.3
Revenu	159 930.0	4.9	412 442.0	4.7	509 843.9	3.5
Transports	127 975.0	4.0	995 104.0	11.3	1 259 252.6	8.7
Travail et Main-d'oeuvre	13 292.0	0.4	44 659.0	0.5	115 391.4	0.8
Travaux publics et Approvisionnement	38 391.0	1.2	139 150.0	1.6	253 644.8	1.8
Provision			24 091.0	0.3		
Somme partielle	3 235 232.0	100.0	8 809 975.0	100.0	14 479 754.8	100.0
Moins : Prêts	63 228.0		20 627.0		18 211.5	
Total	**3 172 004,0**		**8 789 348,0**		**14 461 543,3**	

Source : Annuaire du Québec, 1972, p. 815.
Annuaire du Québec, 1977-1978, p. 1326.
Annuaire du Québec, 1979-1980, p. 931.

Dans la fonction publique proprement dite, on comptait en 1959, 150 médecins, une centaine d'avocats, 400 ingénieurs de toutes spécialités, 300 agronomes, 400 comptables. Il y avait alors moins de 50 spécialistes dans les sciences de l'homme. Il n'y avait pas une

> douzaine d'économistes, de géographes ou de conseillers d'orientation. Les statisticiens, les travailleurs sociaux se comptaient sur les doigts d'une main. Les urbanistes, sociologues, agents du personnel, psychologues et démographes étaient des catégories pratiquement sans titulaire[39].

On retrouve aujourd'hui plus de 12 000 professionnels de différentes disciplines. Ces modifications avaient été perçues dès le milieu des années 60 par Gérard Lapointe :

> Depuis quelques années, une tendance très nette s'oriente vers la recherche de spécialistes d'un autre genre, appartenant les uns au vaste domaine des sciences de l'homme, et les autres à certaines disciplines plus particularisées de sciences pures ou appliquées. Ces nouveaux professionnels, que nous qualifierons du terme général de spécialistes, peuvent être des chargés de recherches, des experts-consultants, des techniciens professionnels, et même, à un certain niveau de responsabilité, de véritables technocrates qui, utilisant toutes les ressources de leur spécialité, orientent réellement, compte tenu de l'amplitude du pouvoir qu'ils détiennent, le développement de l'administration publique[40].

Le lecteur trouvera dans le tableau 1.8 les effectifs de chacun des ministères pour 1975 et 1980, ainsi que le nombre de hauts dirigeants et cadres en 1980.

Nous venons de voir que la fonction publique s'est considérablement développée au cours des 20 dernières années. Il a donc été nécessaire de créer ou de modifier certains organismes de gestion et certaines lois afin de s'adapter à ces changements[41]. Des organismes tels que le ministère de la Fonction publique, le Conseil du trésor, l'Office du recrutement et de la sélection du personnel, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat aux emplois supérieurs et à la réforme administrative jouent un rôle crucial quant à la normalisation des politiques et des pratiques de **gestion du personnel.** Le Conseil des ministres, le Conseil du trésor, le ministère des Finances, le Contrôleur des finances et le Vérificateur général ont une vocation semblable dans le domaine de la **gestion financière.** Quant aux organes de **gestion des ressources matérielles et des services,** outre le Conseil des ministres et le Conseil du trésor, nous retrouvons les ministères des Communications, des Transports et des Travaux publics et de l'Approvisionnement, auxquels s'ajoute le Service général des achats.

---

39. Roch Bolduc, « Les cadres supérieurs dans les années 80 », *op. cit.*, pp. 1-2.
40. G. Lapointe, *Essais sur la fonction publique québécoise*, *op. cit.*, p. 149.
41. Pour plus de détails sur le rôle joué par chacun des organismes, on peut consulter l'ouvrage de Borgeat, Dussault, Ouellet, *L'administration québécoise : organisation et fonctionnement*, *op. cit.*, pp. 71-77.

Tableau 1.8

Nombre d'employés et de cadres de la fonction publique québécoise par ministère en 1975 et 1980

Ministère	ANNÉES					
	1975		1980			
	Nombre d'employés	%	Nombre d'employés	%	Nombre de cadres*	%
Affaires culturelles	785	1.6	1 065	1.6	70	2.5
Affaires intergouvernementales	288	0.6	529	0.8	80	2.9
Affaires municipales	708	1.5	625	0.9	76	2.7
Affaires sociales	4 049	8.4	3 738	5.6	169	6.0
Agriculture, Pêcheries et Alimentation	2 682	5.5	4 473	6.8	135	4.8
Assemblée nationale	674	1.4	1 194	1.8	59	2.1
Communications	694	1.4	1 379	2.1	78	2.8
Conseil exécutif	499	1.0	494	0.7	64	2.3
Consommateurs, Coopératives et Institutions financières	542	1.1	815	1.2	67	2.4
Éducation	1 978	4.1	2 583	3.9	197	7.0
Énergie et Ressources	2 925	6.1	3 589	5.4	129	4.6
Environnement	426	0.9	1 294	2.0	47	1.7
Finances	1 574	3.3	1 313	2.0	82	2.9
Fonction publique	239	0.5	421	0.6	88	3.1
Haut-Commissariat à la jeunesse, aux loisirs et aux sports	—	—	7	0.0		
Immigration	275	0.6	577	0.9	24	0.9
Industrie, Commerce et Tourisme	1 179	2.4	1 524	2.3	120	4.3
Justice	7 042	14.6	8 145	12.3	178	6.4
Loisir, Chasse et Pêche	2 027	4.2	2 373	3.6	72	2.6
Revenu	3 657	7.6	4 249	6.4	145	5.2
Travail et Main-d'oeuvre	1 959	4.1	2 771	4.2	88	3.1
Transports	5 893	12.2	10 676	16.1	253	9.0
Travaux publics et Approvisionnement	2 027	4.2	2 565	3.9	79	2.8
Sous-total	42 112	87.2	56 399	85.1	2 300	82.2
Organismes*	6 210	12.8	9 848	14.9	499	17.8
Total	**48 322**	**100.0**	**66 247**	**100.0**	**2 799**	**100.0**

a : Les organismes en 1975 : Régie de l'assurance-récolte, Office du crédit agricole, Régie des services publics, Commission administrative du régime de retraite, Sûreté du Québec, Protection civile, Commission de la fonction publique, Commission du salaire minimum et Conseil du trésor.

Les organismes en 1980 : rayer de la liste de 1975 la Commission du salaire minimum et ajouter les organismes suivants : Commission d'appel de francisation des entreprises, Commission de surveillance de la langue française, Commission des transports, Commission des loyers,

Conseil de la langue française, Conseil du statut de la femme, Directeur général des élections, Financement des partis politiques, Office de la langue française, Office de planification et de développement du Québec, Office du recrutement et de la sélection du personnel de la fonction publique, Office des autoroutes du Québec, Office des personnes handicapées du Québec, Office des professions et la Société d'habitation du Québec.

b : En ce qui a trait au nombre de cadres, les organismes ne sont pas exactement les mêmes que pour le calcul du nombre d'employés. Les juges sont exclus du calcul du nombre de cadres.

Sources : *Annuaire du Québec*, 1975-1976, p. 178.
Annuaire du Québec, 1979-1980, p. 148.
Ministère de la Fonction publique, programme Égalité des chances, *Présence des femmes et des hommes dans la fonction publique du Québec*, vol. 2, 1980, pp. 9-56.

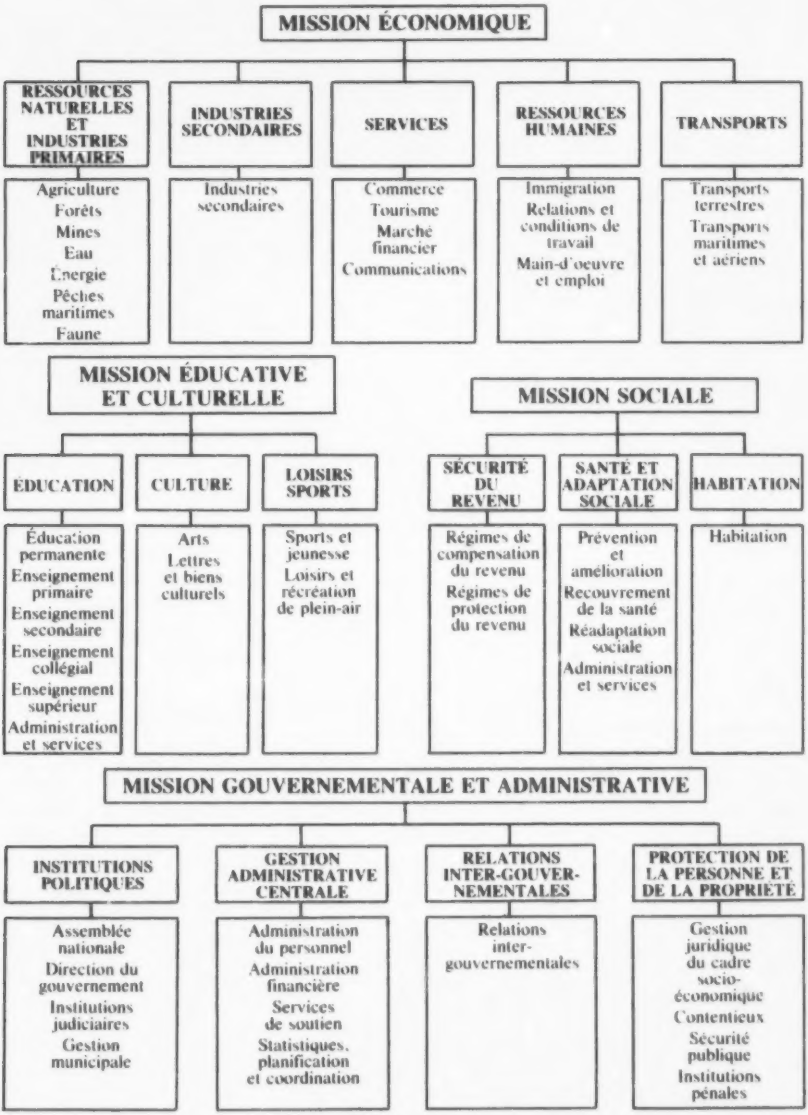
c) Les types d'activité des ministères

Il n'est pas question d'entrer ici dans les détails particulièrement complexes de l'organisation et du fonctionnement de l'appareil d'État provincial. Les travaux de Gélinas, de Baccigalupo et, plus récemment, de Borgeat, Dussault et Ouellet, ont décrit avec précision ces différents mécanismes. Il nous paraît utile en revanche de retenir quelques éléments de classification des activités gouvernementales. Un des regroupements couramment utilisés dans la gestion budgétaire est celui basé sur les quatre grandes missions gouvernementales qui se décomposent ensuite en 15 domaines, 42 secteurs, 178 programmes, etc. Il s'agit de la mission économique, de la mission sociale, de la mission éducative et culturelle et enfin de la mission gouvernementale et administrative. Cette classification est liée au système de budgétisation par programme (P.P.B.S.) visant à rationaliser l'allocation des ressources du gouvernement en fonction des objectifs et des priorités dans la mise en oeuvre des politiques gouvernementales. Elle ne regroupe pas des ministères en tant que tels, mais plutôt leurs programmes selon leur vocation. L'organigramme suivant permet de synthétiser ces regroupements par mission, domaine et secteur de l'activité gouvernementale.

Un deuxième type de classification permet de regrouper les ministères en deux groupes. Le premier, dit **vertical,** comprend les ministères qui sont en rapport direct avec les citoyens et qui sont chargés des biens et des services dans des domaines spécialisés. On peut classer ainsi les ministères des Affaires culturelles, des Affaires sociales, de l'Éducation, de l'Immigration, ainsi que les ministères à vocation économique.

Schéma 3

Superstructures des missions, domaines et secteurs du gouvernement du Québec



Source : Annuaire du Québec, 1976, pp. 185-186.

L'autre groupe, dit **horizontal,** est formé des ministères qui doivent remplir des tâches administratives permettant aux ministères du premier groupe de remplir leurs obligations. On peut classer sous cette rubrique le ministère des Communications, le Conseil exécutif, le ministère de la Fonction publique, etc. Cependant, cette distinction ne permet pas toujours une classification exclusive car, comme le souligne Paquin, on peut trouver dans plusieurs ministères à la fois des activités verticales et des activités horizontales[42].

d) La structure administrative des ministères

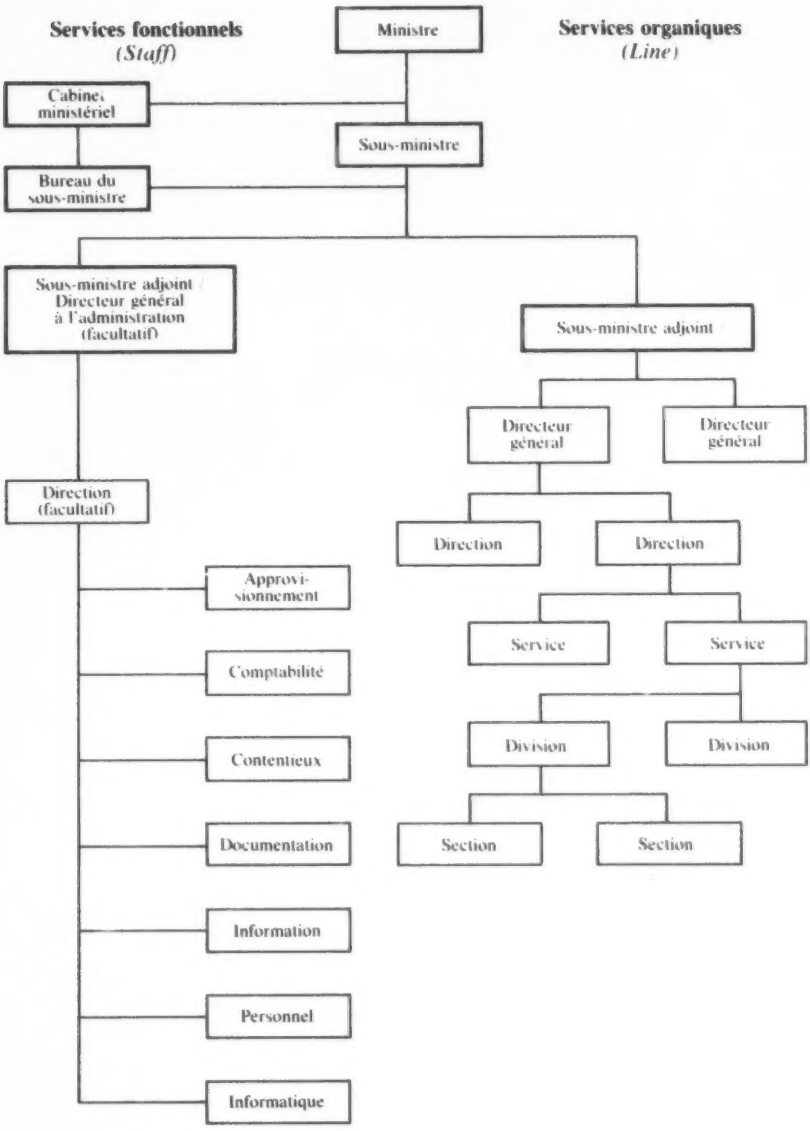
La structure administrative des ministères est fondée sur des principes qui sont communs aux grandes organisations, qu'elles soient privées ou publiques, même si des différences considérables existent dans les objectifs et le fonctionnement. Les principes les plus importants sont ceux relatifs à la fonction, au service, à la clientèle et à la répartition géographique des activités. La structure administrative de chaque ministère est évidemment adaptée à ses objectifs propres et à ses besoins, d'où des variations d'un ministère à l'autre.

Indépendamment des critères adoptés dans le plan d'organisation interne des ministères, ceux-ci peuvent être représentés par un organigramme hiérarchisé en forme pyramidale. Ils comprennent généralement deux types d'unités : les unités des services organiques, chargées directement de la production sectorielle, et les unités des services fonctionnels, chargées de remplir les tâches administratives.

42. M. Paquin, « L'Administration gouvernementale vue comme une organisation », École nationale d'administration publique, 1978, p. 3.

Schéma 4

Organisation interne d'un ministère



Au sommet de la pyramide se trouve la **haute direction** du ministère (sous-ministre en titre, sous-ministres adjoints et associés, directeurs généraux) ; au-dessous figurent les **niveaux intermédiaires,** c'est-à-dire les directions, services, divisions et sections qui complètent la base de l'organigramme. Comme l'indiquent Borgeat et coll., « à tous les niveaux de la structure ministérielle, on retrouve une distinction très nette entre, d'une part, les **organes d'exécution,** qui accomplissent l'activité technique du ministère et qui fournissent à ce titre les biens et les services qu'on attend d'eux et, d'autre part, les **organes d'administration,** de soutien administratif ou de conseil, qui coordonnent l'activité des organes d'exécution[43] ». Regardons d'un peu plus près la composition et le rôle joué par la haute direction.

Deux parties importantes composent la haute direction des ministères ; d'une part, le cabinet ministériel, qui représente le versant politique du ministère et, d'autre part, les hauts fonctionnaires qui forment le versant administratif. L'un et l'autre de ces groupes jouent des rôles à la fois complémentaires et antagonistes. Le **cabinet ministériel** est composé de membres qui sont nommés et choisis directement par le ministre. Bien que le rôle du cabinet soit centré sur l'aspect relationnel, partisan et parlementaire des activités du ministre, il n'en demeure pas moins que le cabinet joue un rôle important sur le plan de l'élaboration et de la mise en application des politiques et des programmes du ministère[44]. Du côté administratif, le sous-ministre en titre est sans aucun doute l'homme clé du ministère. Il voit à son fonctionnement tout en s'assurant que les grandes politiques définies par le ministre, avec qui il travaille en étroite collaboration, sont comprises et appliquées. Le sous-ministre assure une continuité administrative mais aussi politique puisqu'il participe à l'élaboration des nouveaux projets, des règlements et des nouvelles lois. Les hauts administrateurs ont un pouvoir considérable car « ils interprètent [. . .] les dossiers, proposent des politiques, programmes et projets [. . .] et 'préparent' » dans une certaine mesure, les décisions des hommes politiques[45]. Cela explique pourquoi les rapports administratif-politique sont aussi cruciaux dans l'appareil d'État. Le sous-ministre est assisté dans ses nombreuses tâches par les sous-ministres adjoints

43. Borgeat, Dussault et Ouellet, *op. cit.*, p. 51.

44. Baccigalupo décrit ainsi le rôle du cabinet ministériel : « Il se doit également de déceler les faiblesses des argumentations présentées par l'Administration en jouant un rôle antitechnocratique et de demander aux services des explications complémentaires ou même de voir à une refonte complète de travail. » dans *Les grands rouages de la machine administrative québécoise*, Montréal, les Éditions Agence d'Arc, 1978, pp. 227-228.

45. L. Borgeat, R. Dussault et L. Ouellet, *op. cit.*, p. 27.

ou associés et les directeurs généraux à l'intérieur d'une structure que l'on appelle le bureau des sous-ministres ou le comité de gestion. Ce comité comme le soulignent Borgeat et coll. joue un triple rôle : « un rôle de soutien administratif, un rôle de liaison auprès des diverses unités du ministère et auprès de divers organes administratifs **horizontaux** ou **centraux clés** [. . .] un rôle d'analyse et de conseil[46]. »

Les niveaux de direction intermédiaire doivent gérer, administrer, appliquer et réaliser les différents programmes du ministère. Comme nous l'avons déjà souligné, c'est, en règle générale, à ce niveau que se situent l'exécution et les relations avec les administrés. On compte environ 150 directions, 400 services, 60 bureaux et 40 divisions[47].

2.5.3. Les organismes

Les organismes qui gravitent autour des ministères ont pris aussi une importance considérable depuis le début des années 60. De 15 qu'ils étaient en 1959[48], nous en retrouvons aujourd'hui plus de 140. Notons également que, parmi ces organismes, **plus de 90 % ont été créés après 1960,** dont près de 60 % dans les 10 dernières années. Il ne fait aucun doute que le secteur le plus important est celui des sociétés d'État dont nous avons parlé plus haut.

Malgré l'incohérence terminologique qui a présidé à la dénomination de ces organismes (bureau, comité, commission, conseil, office, régie, société, etc.), on peut établir une classification globale. Selon Gélinas[49], ces organismes peuvent être classés, selon leur fonction, en sept catégories : « 1) fonction consultative ; 2) fonction judiciaire ; 3) fonction de gestion économique ; 4) fonction de gestion non économique ; 5) fonction de régulation économique et technique ; 6) fonction de gestion centrale ; 7) fonction d'examen, d'enquête, de conciliation, d'arbitrage et de vérification[50]. »

Ces organismes n'ont pas tous le même statut à l'intérieur de l'administration publique. Dans certains cas, le personnel de ces organismes relève de la Loi sur la fonction publique (Office de la langue française, Régie de l'assurance-maladie, Commission de la fonction

---

46. Borgeat et coll., *op. cit.*, p. 50.
47. A. Baccigalupo, *Les grands rouages de la machine administrative québécoise*, *op. cit.*, p. 80.
48. Roch Bolduc, « Les cadres supérieurs dans les années 80 », *op. cit.*, p. 1.
49. A. Gélinas, *Organismes autonomes et centraux*, Les Presses de l'Université du Québec 1975, pp. 79-80.
50. Dans le cadre de l'étude, nous avons regroupé les organismes autonomes en deux catégories : les organismes à vocation non économique (bureaux, commissions, conseils, offices, etc.) et ceux à vocation économique (régies, sociétés, y compris le Conseil du trésor).

publique, etc.) tandis que d'autres doivent gérer directement leur personnel et ne sont pas assujettis à cette loi (Régie de la Place des arts, Hydro-Québec, etc.). De plus, le nombre d'organismes varie d'un ministère à l'autre.

L'organisation interne de ces organismes varie assez largement selon leur rôle et leur dimension. Généralement, on retrouve au sommet de la hiérarchie un président, nommé par le gouvernement pour une période déterminée, un vice-président et des membres. Le nombre de membres varie d'un organisme à l'autre et se trouve fixé par la loi créant l'organisme. Il y a par exemple, 10 membres au Comité consultatif du livre, trois à la Société québécoise d'initiatives agro-alimentaires, 23 au Bureau de révision de l'évaluation foncière. Comme pour les ministères, la structure administrative des organismes est fondée sur les principes de la fonction, du service, de la clientèle ou de la localisation géographique.

Conclusion

Décideurs et gestionnaires se trouvent étroitement associés aux grandes armatures institutionnelles privées et publiques de la société et on ne peut correctement évaluer leur situation, leur rôle et le développement de leur groupe sans connaître les univers dans lesquels ils évoluent, le poids respectif de ces univers et les relations qu'ils entretiennent. C'est pourquoi nous avons voulu accorder une aussi longue attention aux traits caractéristiques du secteur privé et du secteur public. Plusieurs conclusions permettant de préciser la forme du groupe étudié ici peuvent être retenues. En premier lieu, c'est dans le secteur privé que l'on retrouve la majorité des dirigeants et cadres. Cela n'est pas une surprise. Mais à une époque où plusieurs discourent sur les dimensions monstrueuses de l'État, il est important de saisir la juste proportion des choses et de rappeler, sans préjuger cependant du bien-fondé des tentatives de débureaucratisation et d'un contrôle approprié des dépenses publiques, que la plus grande entreprise canadienne a deux fois plus d'employés que la fonction publique du Québec. Au sein du secteur privé, les plus grandes entreprises (nous en avons dénombré 300 ayant plus de 500 salariés) concentrent une proportion importante de la population des décideurs et gestionnaires puisque la croissance des entreprises, leur concentration et leur internationalisation, multiplient les tâches de direction et d'encadrement tout en favorisant l'apparition de nouvelles fonctions spécialisées difficiles à rentabiliser dans les petites et moyennes entreprises. Comme on le verra plus loin, les sièges sociaux sont les structures auxquelles dirigeants et cadres sont le plus souvent rattachées ; par conséquent, le

statut des unités considérées a une grande importance. Ainsi, nous avons pu voir que les divisions majeures, les établissements et les petites filiales (dont le statut se rapproche de celui des établissements) ne rassemblaient qu'un peu plus du tiers de la population étudiée, laissant le complément aux entreprises dotées d'un siège social d'importance non négligeable.

On retiendra par ailleurs deux autres éléments. Le premier reflète le poids respectif des secteurs d'activité économique et permet de souligner d'une part l'importance de l'industrie de fabrication et de transformation où sont employés plus de 40 % des dirigeants et des cadres des grandes entreprises du secteur privé et d'autre part, l'importance du secteur financier et immobilier où l'on trouve plus de 20 % d'entre eux. C'est dans ce secteur d'ailleurs que le taux d'encadrement semble le plus élevé. Le deuxième élément est relatif à la propriété des entreprises. Les entreprises canadiennes-anglaises comptent pour 43 % des firmes de notre échantillon et nous verrons que, compte tenu de leur taille, elles regroupent plus de 50 % des dirigeants et cadres. Les entreprises francophones et étrangères sont équivalentes en nombre, comptant chacune pour un peu plus du quart des firmes étudiées.

En multipliant ses fonctions et ses domaines d'intervention, l'État a lui aussi joué un rôle fondamental dans l'expansion du groupe des décideurs et des gestionnaires. Nous n'avons pu dans cette recherche étudier l'ensemble des branches de l'appareil d'État, mais il est indispensable de se représenter clairement les composantes de l'univers du secteur public pour replacer avec plus de justesse dans leur contexte les résultats que nous avons obtenus. À cause de la présence très active du gouvernement du Québec, à cause aussi du rôle dont il a été investi depuis la Révolution tranquille, on a souvent tendance à ne voir que lui sur la scène. Or, le gouvernement fédéral est, en ce qui a trait à l'emploi au moins, extrêmement présent au Québec avec des effectifs qui dépassent ceux de la fonction publique du gouvernement du Québec. De plus, les sociétés de la Couronne emploient plus de personnel que les sociétés d'État québécoises et ce, malgré la taille importante d'Hydro-Québec. De ces constatations découle le fait que la branche fédérale de l'appareil d'État a aussi joué un rôle de premier plan dans la multiplication des fonctions de direction et d'encadrement, que ce soit dans le secteur de l'administration publique proprement dite ou dans le secteur des entreprises.

Nous n'avons retenu, pour les besoins de cette étude, que les catégories de l'administration publique et des sociétés d'État québécoises. Pourtant, le secteur public sous la responsabilité du gouverne-

ment du Québec ne prend toute sa dimension que si l'on tient compte des écoles et des hôpitaux, et plus largement des réseaux du ministère de l'Éducation et du ministère des Affaires sociales, ainsi que des municipalités, notamment des communautés urbaines et régionales. Comme l'ont souligné de nombreux auteurs, la modernisation et le développement de ces appareils d'État ont eu pour effet de favoriser le « recrutement d'une main-d'oeuvre spécialisée au service de l'État donc, et détail qui a son importance, d'une main-d'oeuvre d'intellectuels modernes porteurs, entre autres, des signes extérieurs de la légitimité d'une expertise, d'une scientificité en matière de gestion du social[51]. »

En fait, les éléments les plus visibles de l'accroissement du personnel hautement qualifié au Québec ont été cernés à travers le développement des secteurs public et parapublic, sans doute parce qu'ils étaient associés à la création et au développement d'appareils sous contrôle essentiellement francophone. De ce point de vue, et pour reprendre l'expression de Louis Maheu, on peut parler d'un « mode d'intervention étatique des classes moyennes » francophones au Québec[52]. Nous croyons cependant qu'il faut rééquilibrer ce type d'analyse qui saisit mal l'énorme poids du secteur privé. Il est vrai que, compte tenu de la distribution de la propriété entre les groupes nationaux, le pouvoir détenu par les francophones y est plus faible. Mais du point de vue de la structure, tant celle de la classe dirigeante que celle des classes moyennes, le secteur privé, à travers ses multiples unités et par des mécanismes propres au développement interne des firmes, a compté à sa façon, donc différemment, plus que le secteur public. D'ailleurs, nous avons vu que le processus est profondément interactif et que le rôle de l'État est étroitement lié et articulé dans sa spécificité à celui des entreprises.

---

51. Louis Maheu, « La conjoncture des luttes nationales au Québec : mode d'intervention étatique des classes moyennes et enjeux d'un mouvement social de rupture », *Sociologie et Sociétés*, vol. XI, n°2, octobre 1979, p. 129.

52. Voir aussi : Marc Renaud, « Quebec New Middle Class in Search of Social Hegemony : Causes and Political Consequences », *International Review of Community Development*, vol. 39-40, 1978.

CHAPITRE II

Le travail de direction et d'encadrement

Ce chapitre a été réalisé avec la collaboration de Lucie Dumais.

Nous avons, dans le chapitre précédent, cherché à décrire les univers dans lesquels évoluent les décideurs et gestionnaires. Entrons maintenant dans les organisations afin d'étudier de façon plus précise la nature de leurs postes et de leurs activités. Nous ne cacherons pas au lecteur que cette étude est particulièrement difficile parce que de multiples dimensions doivent être considérées et que c'est ici que les variations liées au secteur et au niveau hiérarchique sont les plus importantes. Le fait que cette recherche porte sur des secteurs ou sous-secteurs aussi différents que la fonction publique, l'industrie de fabrication et de transformation ou les entreprises commerciales, et que nous ayions sélectionné à l'intérieur de la hiérarchie des postes aussi différents que ceux de vice-président, de chef de district, de conseiller cadre ou de chef estimateur, sans compter les différences d'unités considérées (sociétés mères, filiales, succursales), indique à lui seul que la population étudiée, même s'il est possible de lui trouver des traits caractéristiques communs, et d'une infinie variété dès que l'on commence à examiner dans le détail sa place et ses fonctions.

Il faut donc ici, dans un cadre limité, commencer à débrouiller cet écheveau pour voir où se situent les dirigeants et cadres et ce qu'ils font.

1. L'appartenance organisationnelle

Dans un premier temps, nous chercherons à situer les dirigeants et cadres de notre échantillon dans les firmes et les organismes publics pour lesquels ils travaillent.

1.1. La distribution sectorielle générale de l'échantillon

Il faut partir de la distribution la plus simple qui résulte de la structure même de l'échantillon tout en reflétant le poids de chaque secteur et de chaque catégorie de postes dans l'ensemble de la population considérée. Nous retrouverons donc ces résultats fréquemment au cours de l'analyse.

Plusieurs constatations et remarques doivent être faites immédiatement, car elles sont d'une grande importance pour la compréhension des résultats ultérieurs. Les résultats bruts indiquent l'énorme poids du secteur privé (86,8 % de l'échantillon) comparativement au secteur public québécois où l'on a distingué ce qui relevait d'une part de l'administration publique proprement dite (ministères et organismes)

soit 8,1 % de l'échantillon, et d'autre part des sociétés d'État (5,1 % de l'échantillon). Les cadres sont en plus grand nombre que les dirigeants (91,3 % contre 8,7 %) ; cela n'est pas inattendu. En ce qui concerne le poids du secteur privé par rapport à celui du secteur public, il peut étonner car celui-ci est plus visible, grâce aux médias, que celui-là, dispersé en multiples entreprises. Nous avons déjà abordé cette question dans le chapitre précédent. Ajoutons, dans un premier temps, que nous n'avons tenu compte dans notre échantillon ni de l'administration fédérale au Québec ni d'une importante partie du secteur parapublic (établissements scolaires et universitaires, organismes sociaux et de santé, municipalités, etc.), ni des petites et moyennes entreprises qui emploient peu de cadres mais qui sont très nombreuses. Nous ne prétendons donc pas décrire ici dans son ensemble la population des dirigeants et cadres. Mais nos données, en plus de rendre compte avec précision de l'univers étudié, reflètent aussi, au moins sous certaines dimensions, ce qui se passe dans l'ensemble de la population. À cet égard, nous pouvons raisonnablement penser que les proportions obtenues sur le poids respectif de chacun des secteurs ne trahissent pas fondamentalement la réalité de la distribution de la population dans son ensemble.

Dans un deuxième temps, il faut avoir en tête que les plus grosses entreprises de notre échantillon ont, à peu de chose près et prises une à une, un nombre de dirigeants et de cadres égal à celui de la fonction publique du gouvernement du Québec[1].

---

1. Un dernier point mérite aussi d'être rappelé à ce stade : c'est que **seuls les pourcentages (fréquences relatives) sont à considérer dans les tableaux analysés.** En effet, comme nous avons intégré, à partir du système de pondération décrit dans l'annexe méthodologique, secteur public et secteur privé pour leur donner leur poids respectif, les effectifs ne signifient pas grand-chose. Aussi le lecteur doit-il garder présent à l'esprit que nous n'avons pas interviewé seulement 82 personnes dans l'administration publique mais bien 443 ; non plus que 51 dans les sociétés d'État, mais 59. Dans le secteur privé, nous avons interrogé 478 personnes mais le système de pondération fait monter à 877 l'effectif total dans les résultats présentés ici. Cette manipulation technique à la fois usuelle et indispensable n'a cependant **aucun effet sur la valeur des pourcentages.**

Tableau II.1
Distribution des postes de direction et d'encadrement par secteur (N = 1 010)

Secteur	Catégorie %	Secteur %
Secteur public		8,1
Administration publique	1,2	
dont dirigeants	6,9	
cadres		5,1
Sociétés d'État	0,6	
dont dirigeants	4,5	
cadres		86,8
Secteur privé	6,9	
dont dirigeants	79,9	
cadres		

1.2. L'appartenance organisationnelle dans l'administration publique

C'est évidemment dans les **ministères** que se trouvent d'abord et avant tout les dirigeants et cadres de l'administration publique. En effet, c'est dans ces grandes unités que nous retrouvons 50,2 % des dirigeants et 73,3 % des cadres. Les autres se retrouvent dans les **organismes** tels que les comités, commissions, conseils, offices, sociétés, etc. Deux types de ministères occupent une place importante, ceux à vocation économique[2], qui concentrent 13,6 % des dirigeants et 25,0 % des cadres, et ceux à vocation gouvernementale et administrative[3], où se trouvent 18,2 % des hauts fonctionnaires et 23,9 % des cadres. Compte tenu de l'importance sur le plan budgétaire des ministères de l'Éducation et des Affaires sociales, on peut être surpris de constater que les ministères à vocation éducative et culturelle[4] ou à

2. Ministères et ministères d'État à vocation économique : Agriculture, Pêcheries et Alimentation ; Énergie et Ressources ; Industrie, Commerce et Tourisme ; Consommateur, Coopératives et Institutions financières ; Transports ; Travaux publics et Approvisionnement ; Aménagement ; Développement économique.
3. Ministères et corps à vocation gouvernementale et administrative : Affaires intergouvernementales ; Affaires municipales ; Assemblée nationale ; Conseil exécutif ; Fonction publique ; Justice, Finances ; Revenu ; Réforme parlementaire ; Conseil du trésor.
4. Ministères et ministères d'État relevant de la mission éducative et culturelle : Affaires culturelles ; Communications ; Éducation ; Loisir, Chasse et Pêche ; Développement culturel et scientifique.

vocation sociale[5] ne regroupent chacun qu'environ 12 % des dirigeants et cadres. On se souviendra cependant que ces ministères sont liés à un système de réseaux décentralisés et que leurs effectifs de personnel ne sont pas corrélatifs avec leurs budgets.

On remarquera enfin que les fonds spéciaux, c'est-à-dire des organismes comme la Commission de la santé et de la sécurité du travail, l'Office du crédit agricole du Québec ou la Société d'habitation du Québec regroupent respectivement 7,6 % des dirigeants et 9,9 % des cadres (tableau II.2).

Tableau II.2

Distribution des dirigeants et cadres de l'administration publique selon le type d'organisme (N = 81)

Type d'organisme	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Ministères à vocation économique	13,6	25,0	23,3
Ministères à vocation éducative et culturelle	9,7	12,2	11,8
Ministères à vocation sociale	8,7	12,2	11,7
Ministères à vocation gouvernementale et administrative	18,2	23,9	23,1
Bureaux et comités	7,9	4,2	4,7
Commissions	13,5	4,2	5,5
Conseils	6,7	1,1	2,0
Offices	4,5	4,6	4,6
Fonds spéciaux	7,6	9,9	9,6
Entreprises publiques[a]	4,8	—	0,7
Autres	4,8	2,7	3,0
Proportion totale	**14,5**	**85,5**	**100,0**

a : Pour la préparation de l'échantillon, nous avons retenu les postes de présidents d'entreprises publiques dans la catégorie des hauts dirigeants. Nous n'avons échantillonné de postes de cadres dans ces entreprises publiques que dans la sous-population du personnel des sociétés d'État.

1.3. L'appartenance organisationnelle dans le secteur des entreprises

Compte tenu de la très grande similarité organisationnelle des entreprises privées et des sociétés d'État, nous avons décidé dans ce

5. Ministères et ministères d'État à vocation sociale : Affaires sociales ; Communautés culturelles et Immigration ; Travail, Main-d'oeuvre et Sécurité du revenu ; Environnement ; Développement social ; Condition féminine.

chapitre de les étudier indistinctement, ce qui ne sera pas le cas dans les chapitres suivants. Pour l'instant donc, nous étudierons ce que l'on peut appeler le **secteur des entreprises** où dominent évidemment les entreprises privées.

En premier lieu, il faut voir comment se répartissent les dirigeants et cadres de notre échantillon entre les différentes branches d'activité. C'est dans la fabrication et la transformation (l'industrie manufacturière) que se trouvent plus du tiers des cadres (36,8 %) et près de la moitié des dirigeants (46,3 %). L'autre branche importante est celle de la finance, des assurances et des affaires immobilières où se concentrent 23,8 % des dirigeants et près de 30 % des cadres. Dans l'ordre, suivent ensuite les entreprises commerciales, de transports et de communications, les sociétés de services commerciaux et personnels et, enfin, les industries minière et forestière (tableau II.3).

Tableau II.3

Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État, selon le secteur d'activité de l'entreprise (N = 929)

Secteur d'activité	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Mines et forêts	3,5	0,8	1,0
Fabrication et transformation	46,3	36,8	37,5
Transports et communications	10,8	15,4	15,1
Commerce	11,7	17,3	16,8
Finance, assurances et affaires immobilières	23,8	29,0	28,6
Services commerciaux et personnels	3,9	0,7	1,0
Proportion totale	**8,2**	**91,8**	**100,0**

Qu'en est-il alors de la distribution de la population étudiée selon la **taille des entreprises ?** Nous utiliserons ici deux critères de taille, le premier exprimé en fonction du nombre total d'employés, le second en fonction des actifs totaux, ces deux chiffres étant entendus pour l'ensemble du Canada. Le tableau II.4 montre que l'on retrouve plus de la moitié des dirigeants et cadres (53,7 %) dans des entreprises ayant plus de 10 000 employés. Comparativement aux cadres, les dirigeants sont proportionnellement plus nombreux dans les entreprises ayant moins de 10 000 employés.

Tableau II.4

Distribution des dirigeants et cadres de notre échantillon selon la taille de l'entreprise exprimée en nombre de salariés pour l'ensemble du Canada (N = 877)

Taille de l'entreprise en nombre de salariés	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
De 500 à 999	18,1	8,9	9,7
De 1 000 à 1 999	9,7	10,5	10,4
De 2 000 à 2 999	24,4	13,7	14,6
De 3 000 à 4 999	8,3	4,9	5,2
De 5 000 à 9 999	2,1	6,7	6,4
De 10 000 à 24 999	18,2	25,6	25,0
25 000 et plus	19,2	29,7	28,7
Proportion totale	**8,0**	**92,0**	**100,0**

La distribution en fonction du **montant des actifs** de l'entreprise indique que l'on retrouve près de 60 % des dirigeants et cadres dans les entreprises dont les actifs dépassent un milliard de dollars. Il faudrait approfondir cette relation, mais elle nous indique déjà que le groupe social des cadres est d'abord et avant tout le produit de la structuration administrative des grandes firmes et, plus largement, du processus de concentration du capital avec toutes ses conséquences.

Tableau II.5

Distribution des dirigeants et cadres de notre échantillon selon la taille de l'entreprise exprimée en fonction des actifs (N = 877)

Taille de l'entreprise exprimée en fonction des actifs	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Moins de 50 millions	7,1	6,2	6,3
De 50 à 99 millions	18,6	9,3	10,0
De 100 à 499 millions	16,0	12,3	12,6
De 500 à 999 millions	10,9	14,0	13,7
De 1 000 à 4 999 millions	22,5	26,6	26,4
De 5 000 à 9 999 millions	11,4	10,0	10,1
10 milliards et plus	13,5	21,6	20,9
Proportion totale	**8,0**	**92,0**	**100,0**

Ce qui est important ici c'est, sans aucun doute, la présence d'un siège social complet, ce que nous retrouvons à travers notre classification en **type d'unités.** Là encore, plus de 50 % des dirigeants et cadres

se retrouvent dans des sociétés mères, qu'elles soient majeures ou mineures. La taille semble influer sur la proportion de dirigeants puisque ceux-ci sont en plus forte proportion dans les unités plus petites (tableau II.6).

Tableau II.6

Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon le type d'unité (N = 929)

Type d'unité	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Sociétés mères majeures	20,0	29,9	29,1
Sociétés mères mineures	32,3	23,3	24,0
Filiales majeures	8,8	6,7	6,9
Filiales mineures	12,4	13,9	13,8
Divisions majeures	8,6	18,0	17,2
Petites filiales et établissements	17,9	8,2	9,0
Proportion totale	**8,2**	**91,8**	**100,0**

Enfin, en ce qui concerne la distribution des cadres selon la **propriété des entreprises,** nous avons cette fois isolé les sociétés d'État où se trouvent seulement 5,6 % des hauts dirigeants et cadres. C'est dans les entreprises canadiennes-anglaises, dont nous savons qu'elles sont les plus nombreuses, qu'est concentré le plus grand nombre de cadres, soit près de la moitié du total du secteur des entreprises tel que nous l'avons défini au début de cette section. Suivent ensuite les entreprises canadiennes-françaises et les entreprises étrangères (tableau II.7).

Tableau II.7

Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon l'origine nationale de la propriété (N = 929)

Origine nationale de la propriété	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Sociétés d'État	8,4	5,3	5,6
Entreprises canadiennes-françaises	24,6	24,7	24,7
Entreprises canadiennes-anglaises	42,2	49,4	48,7
Entreprises étrangères	24,8	20,6	21,0
Proportion totale	**8,2**	**91,8**	**100,0**

1.4. La distribution géographique des dirigeants et cadres

Jusqu'à la fin du duplessisme, les élites traditionnelles rurales et régionales constituaient un des éléments clés du système de pouvoir alors en place. Les temps ont changé et aujourd'hui les élites dominantes sont ancrées dans les métropoles urbaines. Ainsi retrouve-t-on une majorité écrasante de dirigeants et cadres dans la région montréalaise. Cependant, une différence importante existe entre l'administration publique provinciale très largement concentrée à Québec (73,2 %) et le secteur des entreprises, beaucoup plus montréalais à cause notamment de la localisation prédominante des sièges sociaux. Québec arrive au second rang mais loin derrière avec seulement 8,1 % des dirigeants et cadres de ce dernier secteur. La région de Trois-Rivières est la seule autre région où l'on retrouve une concentration de cadres supérieure à 5 %. La carte des positions de pouvoir au Québec est donc aujourd'hui fondamentalement caractérisée par l'énorme pôle montréalais et la spécialisation gouvernementale de la ville de Québec.

Tableau II.8
Distribution géographique des dirigeants et cadres

Région administrative	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 929)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
Bas-Saint-Laurent — Gaspésie	—	3,0	2,6	—	0,4	0,4
Saguenay — Lac-Saint-Jean	—	0,4	0,3	3,6	4,1	4,2
Québec	71,7	73,3	73,2	10,3	7,8	8,1
Trois-Rivières	—	0,8	0,7	2,3	5,7	5,6
Estrie	—	0,4	0,3	1,8	3,6	3,5
Outaouais	—	1,9	1,6	0,5	1,7	1,1
Côte-Nord	—	—	—	—	1,4	1,3
Nord-Ouest	—	—	—	1,3	0,8	0,7
Montréal métropolitain	28,3	18,3	19,7	69,2	65,7	66,3
Montréal-Nord	—	—	—	3,1	4,1	3,9
Montréal-Sud	—	1,9	1,6	7,9	4,7	4,9
Proportion totale	**14,5**	**85,5**	**100,0**	**8,2**	**91,8**	**100,0**

2. Les caractéristiques de l'unité organisationnelle dirigée

2.1. Dans l'administration publique

À cause d'un mode d'organisation relativement unifié dans l'administration publique que l'on ne retrouve évidemment pas dans le secteur des entreprises, il est assez facile de localiser dirigeants et cadres au sein des types d'unités propres à la structure administrative générale du gouvernement du Québec. Il faut d'emblée distinguer ici les unités où sont avant tout concentrés les dirigeants de celles où l'on retrouve les cadres.

On ne sera pas surpris de constater (tableau II.9) que les dirigeants se trouvent essentiellement (63,4 %) dans les sous-ministériats et les bureaux de haute direction des organismes ainsi que dans les directions générales (près du tiers d'entre eux). Quant aux cadres, si certains peuvent se retrouver dans les types d'unités précédents, ils sont surtout dans les directions (38,4 %) et dans les bureaux et services (32,7 %).

Tableau II.9
Distribution des dirigeants et cadres de l'administration publique selon le type d'unité organisationnelle dirigée ou conseillée (N = 81)

Type d'unité	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Sous-ministériats et bureaux de haute direction	63,4	8,7	16,7
Directions générales	30,6	6,1	9,6
Directions	1,8	38,4	33,1
Divisions	—	6,1	5,2
Bureaux et services	0,4	32,7	28,0
Autres unités	3,8	8,0	7,4
Proportion totale	**14,5**	**85,5**	**100,0**

Nous avions aussi demandé aux personnes interviewées de caractériser l'orientation fonctionnelle de l'unité organisationnelle dont elles ont la responsabilité. Sans entrer dans le détail très varié des réponses, nous avons, en nous servant d'une grille utilisée au Conseil du trésor[6], classé en quatre grandes catégories les réponses obtenues (tableau II.10).

6. Élaborée par René Lafontaine.

Tableau II.10

Distribution des dirigeants et cadres selon l'orientation fonctionnelle de leur unité organisationnelle (N = 81)

Orientation fonctionnelle de l'unité	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Direction et coordination générale	29,9	—	4,3
Conception de politiques et de plans	36,1	28,1	29,3
Administration de programmes	24,1	35,0	33,4
Soutien à la conception et à l'administration de programmes	9,9	36,9	33,0
Proportion totale	**14,3**	**85,7**	**100,0**

En ce qui concerne les unités des dirigeants, elles sont, et dans l'ordre, orientées vers la conception de politiques et de plans (36,1 % des cas), la direction et la coordination générale (29,9 %) et l'administration de programmes (24,1 %). Ce qui différencie le plus les unités des dirigeants de celles des cadres réside surtout dans le fait que les premiers conçoivent, dirigent et coordonnent[7], tandis que les seconds assurent plutôt l'intendance et le fonctionnement : soutien à la conception et à l'administration de programmes (36,9 % de cadres contre 9,9 % de dirigeants), administration de programmes proprement dite (35,0 %).

2.2. Dans le secteur des entreprises

À cause de la diversité des entreprises, la situation est un peu plus complexe et mérite donc un examen plus long. En ce qui concerne la répartition dans les types d'unités organisationnelles dirigées ou conseillées, on constate que les dirigeants se trouvent dans près de la moitié des cas (43,5 %) à la tête de divisions, de filiales et de groupes. Mais on les retrouve aussi à la tête de directions générales ou régionales (18,7 %) et de départements (18,3 %). Les dénominations d'unités sont très variables selon les entreprises et il faut se garder de mettre un ordre hiérarchique rigide sur ces unités. De leur côté, les cadres se trouvent surtout répartis dans les services (31,2 %), les

7. Cependant, l'administration de programmes constitue une orientation fonctionnelle importante des unités des dirigeants, mais elle n'est mentionnée que dans un second temps : proportion cumulée des catégories, direction (29,4), conception (57,5), administration (56,8), soutien (22,2).

départements (28,4 %), et enfin dans les établissements et les succursales (18,5 % des cas).

Tableau II.11

Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon le type d'unité organisationnelle dirigée ou conseillée (N = 929)

Type d'unité organisationnelle	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Unités de haute direction (groupe, filiale, division)	43,5	2,1	5,5
Directions générales ou régionales	18,7	13,0	13,5
Directions	3,2	6,1	5,9
Établissements ou succursales	5,5	18,5	17,4
Départements	18,3	28,4	27,6
Services	10,8	31,2	29,5
Autres	—	0,7	0,6
Proportion totale	**8,2**	**91,8**	**100,0**

Ces unités peuvent être assez différemment rattachées aux éléments principaux de l'armature administrative des entreprises. On constate cependant la nette dominance de l'appartenance des unités au siège social plutôt qu'aux établissements et aux succursales. Cela indique par conséquent le caractère névralgique des sièges sociaux dans la concentration des positions de pouvoir : 78,2 % des unités organisationnelles dont les dirigeants ont la responsabilité sont directement intégrées au siège social ; dans le cas des cadres, la proportion ne baisse que de 10 points à 68,7 % (tableau II.12).

Tableau II.12

Appartenance organisationnelle des unités dirigées (N = 924)

Appartenance organisationnelle	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Au siège social	78,2	68,7	69,5
À un établissement ou à une succursale	21,8	31,3	30,5
Proportion totale	**8,2**	**91,8**	**100,0**

La question était formulée de la façon suivante : « L'unité organisationnelle à laquelle vous appartenez est-elle directement intégrée . . . »

Cette intégration directe au siège social signifie généralement un rattachement, surtout dans le cas des unités des dirigeants (85,6 %), à l'administration centrale de l'entreprise ; mais une proportion non négligeable d'unités est rattachée à l'administration de filiales, de groupes et surtout de divisions (tableau II.13).

Tableau II.13

Rattachement organisationnel des unités dirigées lorsque l'unité est directement intégrée au siège social (N = 624)

Rattachement organisationnel	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
À l'administration centrale de l'entreprise	85,6	68,7	70,4
À l'administration d'une filiale	2,9	6,1	5,8
À l'administration d'un groupe	4,7	7,3	7,0
À l'administration d'une division	6,8	15,2	14,4
Autre	—	2,7	2,4
Proportion totale	**9,3**	**90,7**	**100,0**

De façon synthétique, on aboutit donc au tableau II.14 qui indique que, dans l'ensemble, administration centrale et administration de succursales, d'établissements, de groupes et de divisions se partagent de façon à peu près égale les effectifs de la population considérée. Cependant, comme on pouvait s'y attendre, les dirigeants se trouvent beaucoup plus associés que les cadres à l'administration centrale (67,3 % contre 47,5 %).

Tableau II.14

Rattachement organisationnel des unités dirigées (N = 924)

Rattachement organisationnel	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
À l'administration centrale	67,3	47,5	49,1
À l'administration d'une filiale, d'un groupe ou d'une division	10,9	21,2	20,4
À l'administration d'une succursale ou d'un établissement	21,8	31,3	30,5
Proportion totale	**8,2**	**91,8**	**100,0**

En ce qui concerne l'orientation fonctionnelle des unités qui sépare assez fortement l'administration publique et le secteur des entreprises, plusieurs constatations intéressantes peuvent être faites. La première, qui ne surprendra pas beaucoup, est l'orientation des unités des dirigeants vers l'administration générale (43,4 % des cas) mais aussi vers la production et les activités qui lui sont connexes (achats, organisation et méthodes, ingénierie, etc.). En ce qui concerne les unités des cadres, elles sont mieux dispersées ; mais plusieurs fonctions se détachent des autres. C'est ainsi que les activités de finance et de comptabilité comptent pour près du quart de l'échantillon. Si l'on fusionne les activités de production et les activités connexes, on regroupe le tiers des unités ; cela n'est pas négligeable mais peut paraître faible si l'on a une représentation trop industrielle du secteur des entreprises. Le lecteur pourra être surpris aussi du nombre relativement faible d'unités orientées vers le commerce et le marketing (11,4 % des cas).

Tableau II.15

Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État selon l'orientation fonctionnelle de l'unité organisationnelle (N = 929)

Orientation fonctionnelle de l'unité	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Administration générale	43,4	14,8	17,1
Production	15,9	17,6	17,5
Autres activités liées à la production	5,1	15,9	15,0
Commerce et marketing	10,7	11,4	11,4
Finance et comptabilité	12,4	22,5	21,7
Communications et relations publiques	—	3,3	3,0
Personnel et ressources humaines	4,6	5,0	5,0
Autre	7,9	9,5	9,3
Proportion totale	**8,2**	**91,8**	**100,0**

3. Le poste dans la structure générale de pouvoir

Dans cette section, qui touche plus directement encore les fonctions de direction et d'encadrement, nous présentons une série de résultats permettant de situer de façon très générale les postes de direction et d'encadrement dans la structure du pouvoir aussi bien de l'administration publique que des entreprises. Pour faciliter les comparaisons, nous avons dans la plupart des cas regroupé les résultats

obtenus dans les deux secteurs. C'est le titre qui retiendra d'abord notre attention.

3.1. Les titres des postes

C'est sans doute la liste des titres qui, jointe à celle des unités dirigées ou conseillées, illustre le mieux l'extrême diversité des postes qui tient aussi à la diversité organisationnelle des entreprises ou de l'administration publique. Cependant, des regroupements à travers ces longues listes permettent, surtout si l'on distingue les dirigeants et les cadres, de faire apparaître quelques titres prédominants.

Dans l'administration publique, trois titres permettent de regrouper près des trois quarts (68,2 %) des dirigeants, soit ceux de sous-ministre (24,7 %), de président d'organisme (23,9 %) et de directeur général (19,6 %).

Dans les postes de cadres, les titres les plus utilisés sont d'abord ceux de directeur (50,3 %), puis de chef de service (21,3 %).

Dans les entreprises, ce sont, pour les dirigeants, les variantes du titre de vice-président qui sont le plus souvent utilisées (50,2 %) ; suivent les titres de directeur général (17 % des cas) — attribué dans certaines entreprises à des dirigeants ayant manifestement des responsabilités de vice-président — et de directeur (27,2 % des cas). Ce dernier semble cependant plus typique des postes de cadres puisqu'il apparaît dans 56,6 % des cas. Viennent ensuite, mais assez loin, les postes de gérant (10,9 %) et de surintendant (7,6 %). On remarquera que les titres d'ingénieurs sont extrêmement rares. En fait, les entreprises distinguent en général très nettement, comme le fait d'ailleurs l'administration publique, les cadres (qui ne sont pas syndiqués) des professionnels (qui peuvent être syndiqués) et parmi lesquels figurent les ingénieurs. Cette distinction, qui n'est pas faite dans certains pays, notamment en France où l'on amalgame globalement ingénieurs et cadres dans un même groupe, isole nettement au sein de la main-d'oeuvre hautement qualifiée ceux qui ont des responsabilités de gestion de ceux qui effectuent un travail spécialisé sans responsabilité de gestion budgétaire ou de personnel.

Tableau II.16
Les titres dans l'administration publique

Titre	Dirigeants	Cadres
Secrétaires et secrétaires généraux	11,1	—
Sous-ministres	24,7	—
Chefs de cabinets	6,2	—
Présidents et présidents-directeurs généraux	23,9	—
Vice-présidents	11,2	—
Directeurs généraux	19,6	1,1
Autres dirigeants	3,3	—
Directeurs	—	50,3
Chefs de service	—	21,3
Chefs de district, de division, de section ou de bureau	—	9,2
Coordonnateurs	—	2,3
Adjoints	—	3,9
Conseillers cadres	—	6,4
Secrétaires	—	2,7
Autres	—	2,8
Total	**100,0**	**100,0**

Tableau II.17
Les titres dans les entreprises privées et les sociétés d'État

Titre	Dirigeants	Cadres
Vice-présidents exécutifs et premiers vice-présidents	10,6	—
Vice-présidents	39,6	0,4
Directeurs généraux	17,0	1,9
Directeurs et directeurs adjoints	20,2	48,4
Directeurs régionaux	4,4	1,7
Directeurs d'usines ou de succursales	2,6	6,5
Trésoriers, contrôleurs, etc.	2,4	2,7
Chefs	2,6	8,0
Gérants	—	10,9
Surintendants	—	7,6
Ingénieurs	—	0,7
Contremaîtres et techniciens	—	1,7
Autres	0,6	9,5
Total	**100,0**	**100,0**

Sans trahir totalement la réalité des postes, les titres ne peuvent être utilisés en eux-mêmes pour rendre compte du niveau de responsabilité concerné. De ce point de vue, il est nécessaire d'établir une typologie des postes qui puisse être utilisée pour clarifier les variations observées sur d'autres variables. Cette démarche est complexe à cause de la très grande diversité des postes et des unités considérés. De fait, elle ne peut venir qu'au terme et de l'analyse en cours dans ce chapitre et d'autres analyses exploratoires[8]. Sans doute pourrait-on utiliser les classifications propres aux organisations étudiées ? Mais les variations sont très importantes car il n'y a pas de système de classification normalisé pour les postes de dirigeants et de cadres utilisé par toutes les entreprises ou par l'administration publique. Certes, beaucoup d'entreprises utilisent le *système Hay's*, mais cette pratique n'est pas généralisée. C'est pourquoi nous avons renoncé à présenter les résultats sur cette base. Par contre, il est intéressant de compléter nos données sur les titres dans l'administration publique par la distribution des dirigeants et cadres selon la classification des cadres et hors-cadres du gouvernement du Québec. Du côté des dirigeants, on retrouve les titres déjà notés de président et de sous-ministre auxquels se rajoutent, en ce qui concerne les classifications, les titres de secrétaire et de secrétaire général. Cette catégorie correspond à plus de la moitié des effectifs. On retrouve aussi des administrateurs I et II dans une proportion non négligeable. Les cadres, de leur côté, sont concentrés dans les catégories administrateur IV (42,7 % des cas) et adjoint aux cadres supérieurs (30 %).

8. Voir à ce sujet : Lucie Dumais, « Principales composantes d'une typologie des postes d'encadrement dans les grandes entreprises au Québec », mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Département de sociologie, août 1983.

Tableau II.18

Distribution des dirigeants et cadres selon leur classification dans l'échelle des cadres et hors-cadres du gouvernement du Québec (N = 81)

Classification	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Sous-ministre en titre	7,0	—	1,0
Sous-ministre adjoint ou associé	23,1	—	3,3
Président	22,7	—	3,3
Membre de la direction (vice-président, commissaire, etc.)	10,2	—	1,5
Administrateur I	8,1	1,1	2,1
Administrateur II	13,2	8,0	8,7
Administrateur III	3,2	17,1	15,1
Administrateur IV	3,4	42,7	36,9
Adjoint aux cadres supérieurs	—	30,0	25,8
Autre	9,1	1,1	2,3
Proportion totale	**14,4**	**85,6**	**100,0**

3.2. Postes de direction et d'encadrement et niveaux hiérarchiques

S'il est un trait caractéristique des postes de cadres, c'est bien l'intégration dans une structure hiérarchisée à de multiples niveaux. Cependant, une distinction très courante est généralement faite dans les organisations entre les postes de commandement et d'exécution, ou services organiques *(line)*, et les postes de conseillers ou d'experts, ou services fonctionnels *(staff)*. La distribution des dirigeants et cadres sur la base de cette distinction indique la prédominance des postes des services organiques sur ceux des services fonctionnels et ce, quel que soit le secteur considéré puisque l'on retrouve à peu près les mêmes proportions. Dans l'administration publique, comparativement aux postes de dirigeants, ceux des cadres sont deux fois plus souvent des postes de conseillers ou d'experts.

Tableau II.19
Situation du poste dans la structure de l'organisation

Situation du poste	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 929)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
Dans la ligne de commandement et d'exécution (services organiques)	69,2	52,5	54,9	61,7	51,2	52,2
Poste de conseiller ou d'expert (services fonctionnels)	15,9	34,2	31,6	24,1	30,6	30,0
Autant l'un que l'autre	14,9	12,9	13,2	12,9	18,2	17,7
Autre	—	0,4	0,3	1,3	—	0,1
Proportion totale	**14,4**	**85,6**	**100,0**	**8,2**	**91,8**	**100,0**

La place dans ces composantes de la structure administrative a un effet sur la situation dans la hiérarchie elle-même[9]. Sans discuter longuement de cette question, il est intéressant de réaliser une sorte de carte localisant les dirigeants et cadres au sein de cette structure notamment par rapport au poste le plus élevé de l'organisation (ministre ou président et chef de la direction) et aussi par rapport au premier niveau d'encadrement. Dans l'administration publique, la ligne hiérarchique d'encadrement est moins longue que dans les plus grandes entreprises. C'est donc dans les entreprises que l'on retrouve une proportion plus élevée d'individus se situant dans la zone où cinq échelons et plus les séparent du sommet de la pyramide soit, 15,9 % comparativement à 0,7 % dans l'administration publique. Dans ce secteur, les deux tiers de la population considérée se trouvent séparés du ministre par deux ou trois échelons. Dans le secteur des entreprises, la proportion des individus dans la même situation n'est que de 42,5 %, et plus du tiers (35,4 %) se trouvent séparés du président par au moins quatre échelons.

En ce qui concerne les dirigeants, un grand nombre sont directement sous les ordres soit du ministre (39,1 %), soit du président (34,4 %) ; mais la majorité se trouve à un ou deux échelons du sommet hiérarchique. Dans les entreprises, la notion de dirigeant semble aussi plus extensive puisque au moins cinq échelons séparent certains

9. En fait, on constate que 23,6 % des cadres en situation « *staff* » dans l'administration publique sont à un échelon ou moins du président contre 8 % des cadres en situation « *line* ». Dans les entreprises, ces proportions s'établissent à 22,2 % pour les cadres « *staff* » et à 12,6 % pour les cadres « *line* ».

d'entre eux du président et chef de la direction. Cela tient, dans certains cas au moins, à la taille des entreprises où les vice-présidences sont alors multipliées pour ajuster le titre au niveau de responsabilité.

Tableau II.20

Distribution des dirigeants et cadres selon le nombre de niveaux hiérarchiques existant entre eux et le ministre (administration publique) ou le président (sociétés d'État et entreprises privées)

Nombre de niveaux hiérarchiques	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 898)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
Aucun	39,1	0,8	6,3	34,4	1,3	4,2
1	43,6	14,6	18,8	36,0	16,2	17,9
2	16,2	38,6	35,4	14,6	24,9	24,0
3	1,1	35,6	30,6	7,9	19,5	18,5
4	—	9,6	8,2	3,2	21,1	19,5
5 et plus	—	0,8	0,7	3,9	17,0	15,9
Proportion totale	**14,5**	**85,5**	**100,0**	**8,5**	**91,5**	**100,0**

La question était formulée de façon suivante: « Combien de niveaux hiérarchiques existe-t-il entre vous-même et le ministre (sans vous compter et sans compter le ministre) (administration publique): entre vous-même et le président (et chef de la direction) de l'entreprise (sans vous compter et sans compter le président) (secteur privé et sociétés d'État)? »

À l'autre bout de la ligne hiérarchique, et donc par rapport **au premier niveau d'encadrement,** la différence est tout aussi manifeste entre les cadres et les dirigeants qu'entre l'administration publique et le secteur des entreprises.

Dans l'administration publique, plus de la moitié des dirigeants se trouvent au plus séparés par un autre niveau des cadres de première ligne qui cependant ne sont pas définis ici comme des contremaîtres, mais bien comme des cadres intermédiaires (chef de service, chef de section, etc.). La proportion grimpe à près de 90 % chez les cadres. La situation est différente dans les entreprises où cette proportion baisse à 64,4 %, ce qui est néanmoins très important. Dans ce secteur, 71,1 % des dirigeants sont séparés du premier niveau d'encadrement par au moins deux échelons, ce qui est très différent de ce qui se produit dans l'administration publique. Cela doit cependant être pondéré en soulignant aussi la diversité des entreprises sur ce plan.

Tableau II.21

Distribution des dirigeants et cadres selon le nombre de niveaux hiérarchiques existant entre eux et le premier niveau d'encadrement (chef de service, chef de section)

Nombre de niveaux hiérarchiques	Administration publique (N = 79)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 861)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
Aucun	28,1	57,4	53,2	13,2	40,3	38,0
1	31,5	30,1	30,3	15,7	24,1	23,3
2	24,0	9,8	11,8	34,4	17,9	19,3
3	11,8	2,3	3,7	21,6	7,3	8,6
4	2,2	—	0,3	10,5	2,2	2,9
5 et plus	2,4	0,4	0,7	4,6	8,2	7,9
Proportion totale	**14,4**	**85,6**	**100,0**	**8,8**	**91,2**	**100,0**

3.3. La proximité du pouvoir

La proximité du pouvoir est une question centrale qui pourrait constituer une étude en soi. Pour l'instant, nous ne ferons que l'effleurer, en nous en tenant à notre perspective descriptive générale.

Notre échantillon dans les entreprises, s'il comprend des hauts dirigeants, exclut par contre, en dehors des exceptions mentionnées dans l'annexe méthodologique, les présidents et chefs de la direction des entreprises. Ceux-ci, on le sait, sont pratiquement toujours membres du conseil d'administration de la firme[10]. Toutefois, cela est beaucoup plus rare parmi les cadres supérieurs (appelés ici dirigeants) puisque seulement 6 % d'entre eux sont membres du conseil d'administration de leur entreprise. Ces mêmes dirigeants ont en revanche, dans une proportion de 50 %, l'occasion de présenter et de discuter des objectifs liés à leur unité organisationnelle avec le conseil d'administration. Ces occasions peuvent être plus ou moins fréquentes, mais la moitié des dirigeants ont des rapports directs avec ceux qui contrôlent l'entreprise.

Ces chiffres relatifs au secteur des entreprises coïncident avec l'évaluation que font les dirigeants de leur position par rapport au centre principal d'élaboration des grandes politiques et des grandes stratégies de l'organisme auquel ils appartiennent puisque 51,1 % d'entre eux disent se trouver à l'intérieur de ce centre. Chez les cadres, la proportion n'est que de 18,4 %, mais à ce niveau elle peut même surprendre compte tenu de la localisation hiérarchique du poste. Il

10. Voir à ce sujet : Arnaud Sales, *La bourgeoisie industrielle*, chap. 2, notamment pp. 69-82.

faudrait bien sûr ici chercher à en savoir plus long sur la position des postes détenus par les cadres qui se situent de cette façon. Sont-ils, par exemple, membres d'une équipe entourant le président ou un cadre supérieur ? De toute façon, les cadres intermédiaires se définissent à 45 % comme étant à l'extérieur de ce centre principal de pouvoir.

Dans l'administration publique, les dirigeants semblent davantage intégrés à la structure centrale du pouvoir que leurs collègues des entreprises ; et les cadres eux-mêmes se situent plus souvent à la périphérie qu'à l'extérieur de cette structure. Serait-ce à cause de la ligne hiérarchique qui est moins longue, ou à cause de la subdivision en ministères dont les politiques sont, peut-être, plus autonomes que celles des départements et des divisions des entreprises, lesquels doivent coordonner leurs actions avec la direction générale ou régionale ?

Tableau II.22

Évaluation que font les dirigeants et cadres de leur position par rapport au centre d'élaboration des grandes politiques et des grandes stratégies

Évaluation de la position	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 929)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
À l'intérieur du centre	72,9	25,2	32,0	51,1	18,4	21,1
À la périphérie du centre	17,9	42,7	39,3	40,7	36,4	36,7
À l'extérieur du centre	7,9	31,3	27,9	7,7	45,2	42,2
Autre	1,3	0,8	0,8	0,5	—	—
Proportion totale	**14,3**	**85,7**	**100,0**	**8,1**	**91,9**	**100,0**

3.4. Responsabilités et autonomie en matière de gestion du personnel

3.4.1. Les effectifs sous la responsabilité des dirigeants

L'une des représentations les plus banales pour ceux qui ne sont pas familiers avec la structure du champ économique et la structure administrative des entreprises est probablement celle qui met les dirigeants et les cadres à la tête d'armées d'ouvriers. Sans doute reconnaîtra-t-on que, dans les entreprises industrielles, les dirigeants et cadres responsables des activités de production peuvent avoir un **personnel ouvrier** important ; mais dans l'ensemble, il ne s'agit pas, et de loin, de l'un des traits les plus caractéristiques des responsabilités exercées par la population étudiée.

En effet, 57,9 % des dirigeants des entreprises et 71,7 % des cadres du même secteur n'ont aucun ouvrier **directement** ou **indirectement** sous leurs ordres. Dans l'administration publique, la chose ne surprend pas, mais la proportion de ceux qui n'ont pas d'ouvriers sous leur responsabilité monte à 79,2 % dans le cas des dirigeants et à 83,5 % dans le cas des cadres. On pourrait en dire à peu près autant des effectifs de **contremaîtres** et des **techniciens** dans les deux secteurs. En revanche, il est beaucoup plus rare que les dirigeants, et à un moindre degré les cadres, n'aient pas **d'employés de bureau** sous leur autorité. Dans le cas des dirigeants, plus de 90 % d'entre eux ont au moins un ou deux employés de bureau directement ou indirectement sous leurs ordres et environ 60 % en ont plus de 10, que ce soit dans l'administration publique ou dans les entreprises. De leur côté, les cadres ont la responsabilité, dans la grande majorité des cas, d'un à 10 employés de bureau.

Les **professionnels** figurent aussi assez fréquemment dans l'éventail des subordonnés des dirigeants et cadres. Mais dans ce cas, des différences apparaissent entre les entreprises et l'administration publique. En effet, 93,1 % des dirigeants et 94,3 % des cadres de ce dernier secteur ont au moins un professionnel directement ou indirectement sous leur responsabilité alors que ces proportions ne sont que de 69,8 % pour les dirigeants des entreprises et seulement de 38,6 % pour les cadres de ce secteur.

Si l'on examine ces distributions en fonction cette fois des catégories de personnel les plus élevées, on note quelques différences sensibles. D'abord chez les dirigeants : ceux de l'administration publique ont dans leurs unités parfois plus de 250 professionnels (5,7 %) ; 31 % en ont au moins 50. Pour les mêmes effectifs, la proportion n'est que de 10,7 % chez les dirigeants des entreprises. Les hauts fonctionnaires encadrent aussi assez fréquemment des nombres plus élevés de techniciens (plus de 50 techniciens dans 16,3 % des cas contre 4 % dans le secteur des entreprises), ce qui est *a priori* quelque peu surprenant puisque l'on s'attend à trouver plus de techniciens dans les entreprises que dans l'administration publique. En revanche, quand les dirigeants ont des ouvriers dans leur unité, ceux-ci sont en grand nombre. Ainsi, 22,8 % des dirigeants ont directement ou indirectement sous leurs ordres plus de 250 ouvriers et le tiers ont un minimum de 50 ouvriers sous leur responsabilité. Il est utile de rappeler ici que 60,6 % des dirigeants de notre échantillon appartiennent à des secteurs où l'on emploie un important effectif ouvrier. On peut donc estimer que, si l'on retient le seuil de 50 ouvriers, la moitié d'entre eux seulement se trouvent dans des unités où le nombre d'ouvriers est élevé.

D'un point de vue général, ce qui différencie les cadres des dirigeants est essentiellement relatif à la taille plus restreinte des effectifs encadrés dans chacune des catégories de personnel. Par ailleurs, les tendances déjà constatées dans chacun des secteurs demeurent.

Un dernier point mérite enfin d'être souligné à propos des effectifs encadrés, soit celui de l'effectif global. Dans l'ensemble, les dirigeants ont rarement moins de 11 salariés (tableaux II.23 et II.24) sous leurs ordres (17,5 % des hauts fonctionnaires et seulement 6,9 % des dirigeants d'entreprises). La concentration est cependant beaucoup plus importante au-dessus de 50 employés : 61 % des hauts fonctionnaires et 68,2 % des dirigeants d'entreprises. Parmi ces derniers, plus du tiers (36,7 %) dirigent des unités ayant plus de 250 salariés. La proportion dans l'administration publique n'est pas négligeable non plus puisque le quart des dirigeants indiquent avoir plus de 250 salariés directement ou indirectement sous leurs ordres.

Les unités des cadres, nous venons de le mentionner, sont plus petites puisque 63,1 % des cadres de l'administration publique ont entre six et 50 salariés sous leurs ordres. Dans les entreprises, on en compte 53,6 % pour le même éventail d'effectifs.

Tableau II.23

Responsabilité d'encadrement de personnel des dirigeants de l'administration publique

Personnel encadré	Dirigeants	Cadres intermédiaires	Professionnels	Contremaîtres et surveillants	Techniciens	Employés de bureau	Ouvriers	Ensemble du personnel
Aucun	40,6	23,0	6,9	70,7	30,2	6,7	79,2	0,7
1 ou 2	28,9	12,1	9,7	6,2	14,0	14,3	3,1	1,9
De 3 à 5	18,1	12,5	8,5	7,9	8,5	7,1	2,6	8,8
De 6 à 10	7,8	22,1	7,6	3,1	10,0	11,8	3,9	6,1
De 11 à 25	3,0	20,5	20,6	5,9	11,6	14,1	2,4	12,2
De 26 à 50	0,9	5,9	15,7	1,0	9,4	14,1	1,3	9,3
De 51 à 100	0,7	1,9	14,4	1,2	6,8	11,9	1,8	19,3
De 101 à 250	—	1,7	10,9	2,8	2,5	10,9	2,2	15,8
251 et plus	—	0,3	5,7	1,2	7,0	9,1	3,5	25,9

Tableau II.24

Responsabilité d'encadrement de personnel des dirigeants des entreprises privées et des sociétés d'État

Personnel encadré	Dirigeants	Cadres intermédiaires	Professionnels	Contremaîtres et surveillants	Techniciens	Employés de bureau	Ouvriers	Ensemble du personnel
Aucun	63,0	10,1	30,2	45,2	43,8	4,8	57,9	—
1 ou 2	10,4	3,1	10,0	8,5	11,9	11,0	0,8	1,3
De 3 à 5	12,7	29,6	7,8	3,6	13,6	12,5	1,2	0,5
De 6 à 10	10,0	19,9	18,4	6,2	13,0	11,0	1,5	5,1
De 11 à 25	3,6	12,7	17,8	17,0	7,6	20,5	3,8	11,3
De 26 à 50	—	9,6	5,1	8,4	6,1	16,0	1,0	13,6
De 51 à 100	0,3	6,2	4,7	5,0	2,8	9,0	3,6	14,8
De 101 à 250	—	7,9	2,3	5,1	0,8	6,7	7,4	16,7
251 et plus	—	0,9	3,7	1,0	0,4	8,5	22,8	36,7

Tableau II.25

Responsabilité d'encadrement de personnel des cadres de l'administration publique

Personnel encadré	Cadres	Professionnels	Contremaîtres et surveillants	Techniciens	Employés de bureau	Ouvriers	Ensemble du personnel
Aucun	60,5	5,7	73,9	34,8	10,8	83,5	2,7
1 ou 2	21,5	11,4	7,7	19,5	24,9	4,2	3,1
De 3 à 5	11,9	22,9	8,8	15,7	21,9	2,3	6,5
De 6 à 10	3,1	24,3	3,8	9,2	14,6	3,1	12,3
De 11 à 25	1,9	27,1	3,8	14,6	16,2	1,5	36,6
De 26 à 50	1,1	5,7	0,4	4,2	5,4	1,2	14,2
De 51 à 100	—	2,9	1,2	0,4	3,8	1,9	13,5
De 101 à 250	—	—	0,4	0,8	1,2	1,9	6,9
251 et plus	—	—	—	0,8	1,2	0,4	4,2

Tableau II.26

Responsabilité d'encadrement de personnel des cadres des entreprises privées et des sociétés d'État

Personnel encadré	Cadres intermédiaires	Professionnels	Contremaîtres et surveillants	Techniciens	Employés de bureau	Ouvriers	Ensemble du personnel
Aucun	36,4	61,4	57,5	68,0	19,4	71,7	3,7
1 ou 2	20,5	12,5	17,5	14,5	30,0	2,1	4,1
De 3 à 5	22,0	10,6	10,0	8,2	15,5	1,0	12,4
De 6 à 10	9,2	8,5	7,0	3,3	13,5	1,4	16,9
De 11 à 25	7,6	3,8	6,0	2,3	10,6	5,1	20,0
De 26 à 50	2,3	2,6	0,9	1,3	4,9	4,1	16,7
De 51 à 100	1,1	—	0,4	1,2	2,5	3,0	9,7
De 101 à 250	0,5	0,4	0,7	0,3	1,6	6,7	8,2
251 et plus	0,4	0,2	—	0,9	2,0	4,9	8,3

3.4.2. L'autonomie des dirigeants et cadres en matière de gestion du personnel

À travers l'analyse des données précédentes, nous avons considéré essentiellement l'effectif global des unités, c'est-à-dire le personnel encadré directement ou indirectement. Nous n'avons pas considéré les effectifs plus restreints placés sous l'autorité directe des dirigeants et des cadres. Pour des raisons d'espace, nous n'analyserons pas ici ces données qui, par ailleurs, nécessitent une analyse plus qualitative des activités propres aux fonctions de direction et de gestion.

Nous reviendrons dans le dernier chapitre sur quelques-unes des perceptions des intéressés vis-à-vis de leur fonction, mais nous voulons déjà tenter ici de cerner l'autonomie de la population étudiée dans la gestion du personnel, notamment en matière de recrutement, de niveau de rémunération, de mesures disciplinaires et de congédiements où des clivages sensibles apparaissent. En premier lieu, l'autonomie semble beaucoup plus importante dans les entreprises que dans l'administration publique, ce dont plusieurs ne seront guère étonnés. En second lieu, les dirigeants ont une marge de manoeuvre plus importante que les cadres. En ce qui concerne le **recrutement**, la majorité des dirigeants des deux secteurs disent avoir toute l'autonomie nécessaire mais la proportion n'est que de 56,1 % dans l'administration publique contre 89,0 % dans les entreprises. Les cadres de celles-ci sont proportionnellement plus nombreux à considérer qu'ils ont cette autonomie que les hauts fonctionnaires.

La rémunération est l'un des éléments de la gestion du personnel les plus centralement contrôlés et seuls les dirigeants des entreprises ont, en majorité, toute l'autonomie nécessaire pour déterminer le salaire de leurs subordonnés. Seulement un tiers des cadres de ce secteur ont ce privilège. Mais parmi leurs collègues de l'administration publique, 91,5 % ne l'ont pas et les hauts fonctionnaires ne sont pas tellement plus gâtés car seulement 19 % d'entre eux disent jouir de cette autonomie.

En ce qui concerne les **mesures disciplinaires**, le secteur des entreprises est toujours en avance quant au degré d'autonomie même si l'administration publique laisse ici plus de liberté à ses cadres qui, en majorité, disposent de cette autonomie. Par ailleurs, il n'en va pas de même pour les **congédiements** qui font l'objet de procédures complexes. Les hauts fonctionnaires sont plus libres (38,1 %) que les cadres (20,9 %) à cet égard, mais ils n'atteignent pas, encore une fois, l'autonomie des cadres des entreprises et encore moins celle de leurs

dirigeants. Ces questions mériteraient évidemment une plus longue investigation compte tenu de leur importance et de leurs liens avec les modes de gestion différents du public et du privé. Elles sont en relation avec des revendications, maintes fois affirmées, des cadres supérieurs de l'administration publique et soulignées notamment par le rapport Hendricks[11].

Tableau II.27

Évaluation que font les dirigeants et cadres de leur autonomie dans l'exercice de leurs fonctions

Dans le cadre de votre unité organisationnelle avez-vous toute l'autonomie nécessaire pour ...	Administration publique			Entreprises privées et sociétés d'État		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
1. procéder au recrutement de vos subordonnés immédiats						
oui	56,1	40,5	42,8	89,0	66,2	68,1
non	39,7	52,1	50,3	9,9	26,1	24,8
autre	4,2	7,4	6,9	1,1	7,7	7,1
2. déterminer leur salaire						
oui	19,0	2,3	4,8	62,9	35,3	37,6
non	77,7	91,5	89,4	30,4	54,6	52,5
autre	3,3	6,2	5,8	6,7	10,1	9,9
3. prendre des mesures disciplinaires						
oui	60,7	53,9	54,9	88,0	74,6	75,8
non	35,6	35,9	35,9	6,9	17,1	16,2
autre	3,7	10,2	9,2	5,1	8,3	8,0
4. autoriser les congédiements						
oui	38,1	20,9	23,5	77,9	53,9	55,9
non	56,9	72,0	69,7	13,5	33,5	31,8
autre	5,0	7,1	6,8	8,6	12,6	12,3

3.5. Responsabilités budgétaires

Décision et gestion sont très généralement associées à la disposition d'un budget qui permet d'allouer des ressources et de traduire opérationnellement des stratégies liées aux objectifs de l'organisation. Si cette proposition se vérifie pour la majorité des postes de cadres étudiés, elle n'est pas vraie pour l'ensemble ; et c'est dans l'adminis-

11. Gouvernement du Québec, rapport du Comité d'étude sur la gestion des cadres (dirigé par K.F. Hendricks), novembre 1974.

tration publique que l'on rencontre en proportion le plus de postes sans responsabilités budgétaires (38,2 % contre 22,5 % dans les entreprises). En revanche, les postes de dirigeants sans responsabilités de cet ordre sont très rares (10,3 % dans l'administration publique et 1,9 % dans les entreprises).

Tableau II.28

Responsabilité d'un budget spécifique à l'unité organisationnelle dirigée

Responsabilité d'un budget	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 923)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
Oui	89,7	61,8	65,8	98,1	77,5	79,2
Non	10,3	38,2	34,2	1,9	22,5	20,8
Proportion totale	**14,6**	**85,4**	**100,0**	**8,3**	**91,7**	**100,0**

Si l'on examine les montants des budgets eux-mêmes, on constate, en utilisant la médiane comme mesure de tendance centrale, que ce sont les dirigeants des entreprises qui ont les plus importantes responsabilités budgétaires puisque la moitié d'entre eux ont des budgets dépassant neuf millions de dollars. Les hauts fonctionnaires sont partagés en deux groupes à partir de montants approchant les quatre millions. Quant aux cadres des deux secteurs, la médiane s'établit autour d'un million de dollars.

Dans l'administration publique, certains budgets peuvent être très élevés à cause des dépenses de transfert, ce qui explique sans doute que la moyenne des montants des budgets des hauts fonctionnaires soit plus élevée que celle des dirigeants des entreprises. Cependant, parmi ces derniers, 55,8 % se situent dans les catégories allant de 2,5 millions à 75 millions de dollars, ce qui n'est le cas que de 38,8 % des dirigeants de l'administration publique ayant un budget.

Tableau II.29

Moyennes et médianes des budgets annuels des cadres et dirigeants ayant des responsabilités budgétaires (en dollars)

	Administration publique (N = 52)		Entreprises privées et sociétés d'État (N = 684)	
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres
Moyennes	104 273 900	21 166 770	81 559 530	18 213 410
Médianes	3 821 800	1 025 000	9 418 470	1 001 090

Tableau II.30

Montant des budgets annuels des cadres et dirigeants ayant des responsabilités budgétaires

Montant des budgets (en milliers de dollars)	Administration publique (N = 52)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 684)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
Moins de 5	—	0,5	0,5	—	1,9	1,7
De 5 à 104	1,8	3,2	2,9	—	7,2	6,4
De 105 à 254	3,8	10,1	8,9	2,8	8,0	7,5
De 255 à 504	7,6	13,9	12,7	4,8	16,3	15,1
De 505 à 1 004	7,7	22,3	19,3	9,4	19,6	18,5
De 1 005 à 2 504	24,4	21,0	21,5	11,2	10,5	10,6
De 2 505 à 5 004	8,1	6,3	6,7	13,3	8,2	8,7
De 5 005 à 10 004	9,3	10,1	10,0	10,4	9,5	9,6
De 10 005 à 25 004	11,4	5,7	6,8	16,5	7,8	8,7
De 25 005 à 75 004	10,0	3,8	5,0	15,6	6,2	7,2
De 75 005 à 200 004	9,1	0,6	2,3	8,5	2,3	3,0
200 005 et plus	6,8	2,5	3,4	7,5	2,5	3,0
Proportion totale	**20,0**	**80,0**	**100,0**	**10,5**	**89,5**	**100,0**

4. Les activités de direction et d'encadrement

Dans cette section, nous chercherons à mettre en évidence quelques-unes des dimensions propres aux activités de direction et d'encadrement.

4.1. Spécialistes ou gestionnaires ?

Nous avons vu précédemment qu'un tiers environ des dirigeants et cadres font partie des services fonctionnels (*« staff »*). Il est intéressant de compléter ces informations en cherchant comment ils se définissent dans leur fonction. Leur rôle s'appuie-t-il sur une spécialisation particulière ou est-il, d'abord et avant tout, tourné vers la gestion d'un secteur plus ou moins étendu ? Les résultats à cet égard ne manquent pas d'intérêt.

Les dirigeants se définissent majoritairement surtout comme des gestionnaires. Cependant bon nombre d'entre eux (16,8 % dans l'administration publique et 34 % dans les entreprises) estiment que leur fonction combine en fait les deux dimensions. Chez les cadres, les mêmes tendances se maintiennent à cela près que ceux de la fonction publique se définissent plus fréquemment que leurs collègues des entreprises comme des gestionnaires. Ces derniers indiquent fréquemment qu'ils combinent ces deux dimensions dans leur fonction (38,1 % des cas).

Tableau II.31

Représentation que se font les dirigeants et cadres de leur fonction

Dans le cadre de vos fonctions, vous considérez-vous ...	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 929)		
	Dirigeants	Cadres	Total	Dirigeants	Cadres	Total
surtout comme un spécialiste	21,5	24,0	23,6	10,3	23,3	22,2
surtout comme un gestionnaire	50,4	50,9	50,8	55,4	38,1	39,5
autant l'un que l'autre	16,8	23,2	22,3	34,0	38,1	37,8
autre	11,3	1,9	3,3	0,3	0,5	0,5
Proportion totale	**14,4**	**85,6**	**100,0**	**8,2**	**91,8**	**100,0**

4.2. Les activités les plus fondamentales dans l'exercice de la fonction

Si l'on pousse un peu plus loin l'analyse en cherchant quelles sont les activités que les dirigeants et cadres jugent les plus importantes dans leur poste actuel, on observe à partir du tableau II.32 les résultats suivants : décision[12], planification et coordination prévalent chez les hauts fonctionnaires tandis que ce sont les activités de gestion, de planification et de coordination qui sont jugées les plus importantes par leurs collègues des entreprises. Par ailleurs, les activités relationnelles semblent moins importantes chez les dirigeants des entreprises que chez les hauts fonctionnaires (14,1 % par rapport à 22,2 %). En fait, si l'on combine les choix multiples[13] pour cette question, les activités de relation arrivent, chez les dirigeants de l'administration publique, au même niveau que les activités décisionnelles qui se classent alors au second rang chez leurs collègues des entreprises. Pour les cadres, les activités de gestion dominent, surtout dans les entreprises. Les acti-

12. Sous le vocable **décision**, nous avons regroupé trois types d'activité : donner son accord ou corriger les décisions d'autres personnes ; approuver des politiques et des normes ; décider en dernier ressort ou préparer la décision finale.
Gestion : donner du travail aux subordonnés ; surveiller personnellement la marche de l'unité organisationnelle ; résoudre des problèmes de personnel et de relations de travail ; assurer la planification à court terme, etc.
Élaboration : élaborer des projets et préparer des budgets en relation avec les projets ; élaborer des programmes, des projets, des politiques, des règlements ; préparer des projets, des mémoires ; assurer le développement organisationnel.
Relation : transiger avec des entreprises privées ou avec d'autres organismes du secteur public ou parapublic ; débattre les politiques du ministère (de l'entreprise) ou de l'organisme avec la haute direction ; consulter la clientèle, les associations locales, etc. ; prendre part aux négociations internes et aux relations publiques.
Planification et coordination : assurer la planification à long terme ; coordonner et orienter les travaux.

13. Données non présentées ici.

vités de planification, de relation (dans l'administration publique) et d'élaboration se voient aussi attribuer un statut relativement important.

Tableau II.32
Activité que les dirigeants et cadres jugent la plus importante dans leur poste

Activité	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Décision	27,0	12,9	17,9	13,4	13,8
Gestion	17,7	30,4	30,0	45,8	43,3
Élaboration	6,1	14,4	11,5	15,0	14,6
Relation	22,2	19,4	14,1	9,5	10,7
Planification et coordination	25,6	21,0	25,2	16,3	17,4
Autre	1,4	1,9	1,3	—	0,2
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**7,6**	**84,3**	**100,0**

4.3. L'emploi du temps

4.3.1. Le nombre d'heures de travail

Les activités mentionnées précédemment sont celles que les cadres jugent les plus importantes pour un exercice efficace de leur fonction. Il ne s'agit pas cependant des activités auxquelles ils consacrent le plus de temps, et c'est ce qu'il convient d'examiner maintenant. Cependant il faut aborder auparavant la délicate question du nombre d'heures de travail. En effet, cadres et dirigeants sont confrontés fréquemment au problème de la gestion de leur temps car ce type de fonction semble facilement transformer des dilettantes en « stakhanovistes ». En fait, la limitation de la durée de la journée de travail ne semble guère avoir de signification pour ce type de fonction, même si le « *management by exception* » et une table de travail parfaitement libre de tout papier semblent correspondre aux normes idéales.

Ainsi près du quart des dirigeants aussi bien du secteur privé que du secteur public arrivent à franchir le cap des 60 heures de travail par semaine. Pour 56 % des hauts fonctionnaires et 64,8 % des dirigeants des entreprises, la semaine de travail dépasse les 50 heures. Les cadres semblent moins chargés que leurs supérieurs puisque la plupart travaillent de 35 à 50 heures par semaine, les cadres des entreprises ayant des semaines légèrement plus longues que leurs collègues de l'administration publique.

Tableau II.33

Nombre d'heures de travail hebdomadaire (N = 1003)

Nombre d'heures	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Moins de 34 heures	4,6	4,6	0,5	4,7	4,4
De 35 à 39 heures	5,8	24,5	4,5	18,5	17,7
De 40 à 44 heures	12,4	34,6	13,3	24,8	24,4
De 45 à 49 heures	21,2	18,8	16,9	21,3	20,8
De 50 à 54 heures	25,4	11,1	34,5	18,7	19,5
De 55 à 59 heures	7,0	1,9	6,7	5,0	4,9
60 heures et plus	23,6	4,5	23,6	7,0	8,3
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**7,6**	**84,3**	**100,0**

4.3.2. Les activités les plus accaparantes

Dans l'emploi du temps, ce sont sans aucun doute les réunions ou les relations de travail avec les subordonnés qui semblent prédominantes : 40 % des dirigeants des deux secteurs placent en premier ce type d'activité, comme 43,1 % des cadres de l'administration publique mais seulement 29,8 % de ceux des entreprises. Suivent ensuite les réunions ou relations avec les supérieurs puis avec les collègues.

Dans l'administration publique, les travaux d'élaboration, de rédaction et de lecture semblent demander plus de temps que dans les entreprises où, en revanche, on consacre plus de temps aux travaux administratifs courants.

Tableau II.34

Activité jugée la plus importante par rapport à l'emploi du temps (N = 1010)

Activité la plus importante par rapport à l'emploi du temps	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Réunions ou relations de travail :					
avec le ou les supérieurs	16,6	12,5	19,9	17,8	17,7
avec les collègues	15,2	6,8	17,7	16,6	16,0
avec les subordonnés	39,6	43,1	40,7	29,8	31,7
avec d'autres services de l'organisation	2,2	3,4	1,3	2,9	2,8
avec les réseaux de la fonction publique (sociétés d'État, hôpitaux, écoles, etc.)	1,1	1,1	1,7	—	0,2
avec des organismes extérieurs	3,6	2,3	3,2	5,6	5,1
Travaux administratifs courants	4,9	11,4	11,0	11,0	10,9
Interventions techniques pour assurer le bon fonctionnement de l'unité	2,0	4,9	1,8	8,6	7,8
Travaux d'élaboration, de rédaction et de lecture	11,9	13,0	2,7	6,5	6,7
Autres	2,9	1,5	—	1,2	1,1
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**7,6**	**84,3**	**100,0**

4.3.3. Le temps passé avec les subordonnés et les supérieurs

La dominance du temps passé avec les subordonnés apparaît nettement dans le tableau II.35 qui montre que près de 70 % des cadres passent plus de temps à travailler avec leurs subordonnés qu'avec leurs supérieurs.

Tableau II.35

Temps passé avec les subordonnés et les supérieurs (N = 992)

Passez-vous plus de temps à travailler ...	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
avec vos subordonnés	69,0	69,4	64,7	69,7	69,2
avec votre ou vos supérieurs	9,8	12,0	6,8	10,9	10,7
autant l'un que l'autre	21,2	18,6	28,5	19,4	20,1
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**7,7**	**84,2**	**100,0**

Ces subordonnés peuvent être les subordonnés immédiats, mais aussi ceux situés sur le dernier palier de la ligne hiérarchique. Or les dirigeants, et surtout les cadres, semblent avoir des relations assez fréquentes avec ces derniers puisque plus du tiers des dirigeants et la moitié des cadres de l'administration publique les rencontrent tous les jours. Dans les entreprises, les proportions atteignent 43,1 % pour les dirigeants et 73,2 % pour les cadres. Néanmoins, plus du quart des dirigeants ne les voient que rarement sinon jamais.

Tableau II.36

Fréquence des relations directes avec les subordonnés se situant sur les derniers paliers de la ligne hiérarchique

Fréquence des relations	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Tous les jours	34,3	54,5	43,1	73,2	69,2
Toutes les semaines	14,8	18,0	15,4	14,0	14,4
Tous les mois	12,5	7,1	15,0	4,8	5,8
Rarement	28,7	18,4	23,6	7,2	9,5
Jamais	9,7	2,0	2,9	0,8	1,1
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**7,7**	**84,2**	**100,0**

5. Le revenu des dirigeants et cadres

Si dirigeants et cadres ne reçoivent pas comme les grands capitaines chinois du XVI^e^ siècle « de l'or, de l'argent et des rouleaux de soie » comme gratification, ils n'en reçoivent pas moins un salaire généralement confortable. Deux constatations principales peuvent être faites à ce sujet : la première est que les dirigeants des entreprises ont, globalement, une rémunération supérieure à celle de leurs collègues de l'administration publique. En effet, 16,8 % des hauts fonctionnaires ont une rémunération supérieure à 65 000 dollars par année alors que cette proportion fait plus que tripler (51,7 %) dans le cas des dirigeants d'entreprise.

La deuxième constatation est que les cadres des entreprises (des différences importantes peuvent aussi exister entre les politiques de rémunération de chaque firme) sont légèrement moins bien rémunérés que les cadres de l'administration publique[14]. Ainsi, parmi ces derniers, 92,1 % ont un salaire brut annuel compris entre 35 000 et

14. Cette différence pourrait s'expliquer par le niveau plus élevé de scolarisation des cadres de l'administration publique.

55 000 dollars, alors que parmi les cadres des entreprises, la proportion n'est que de 48,8 %. De plus, 42,9 % d'entre eux gagnent moins de 35 000 dollars par an, comparativement à un faible 3,4 % dans l'administration publique (tableau II.37) — le schéma suivant donne une vue synthétique à partir de quelques indices.

Schéma 1

Mesures de tendance centrale de la rémunération des dirigeants et cadres en 1980

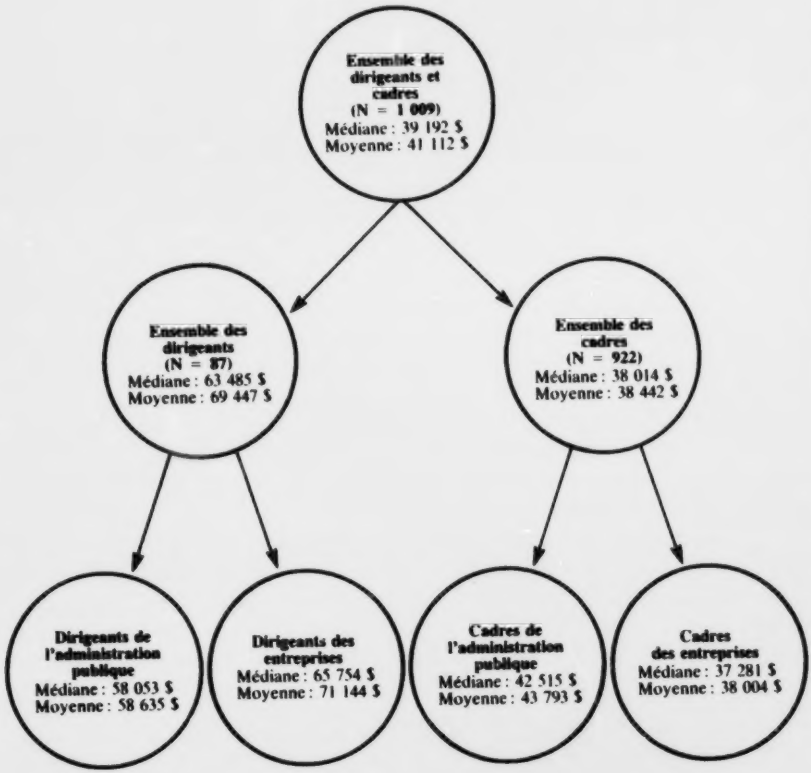


Tableau II.37

Revenu annuel brut en 1980 (N = 1 009)

Revenu annuel brut en 1980 ($)	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Moins de 25 000	0,4	—	—	15,2	12,9
De 25 000 à 34 999	1,1	3,4	2,5	27,7	23,8
De 35 000 à 44 999	10,3	62,1	14,4	31,2	31,8
De 45 000 à 54 999	23,5	30,0	16,2	17,6	18,4
De 55 000 à 64 999	47,9	3,0	15,2	5,2	6,3
De 65 000 à 74 999	9,0	1,1	23,5	2,7	4,3
De 75 000 à 99 999	6,4	0,4	17,0	0,4	1,7
De 100 000 à 149 999	1,4	—	8,9	—	0,7
150 000 et plus	—	—	2,3	—	0,1
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**7,4**	**84,5**	**100,0**

Si l'on examine maintenant le revenu annuel familial, on s'aperçoit que le revenu du conjoint, lorsque celui-ci exerce une profession, tend à faire monter assez sensiblement les revenus, notamment dans le secteur de l'administration publique. C'est ainsi que, chez les dirigeants de ce secteur, la proportion des revenus supérieurs à 65 000 dollars fait plus que doubler pour s'établir à 36,3 % comparativement à 16,8 % pour le revenu individuel ; 6,3 % de ces couples dépassent alors les 100 000 dollars de revenu annuel. Dans les entreprises, toujours pour les dirigeants, on passe de 51,7 % à 61 %, et 15,9 % de ces couples dépassent les 100 000 dollars de revenu annuel, ce qui est assez considérable et comparable aux revenus des présidents d'entreprise, bien que dans cette catégorie on s'aventure dans des zones qui dépassent assez fréquemment les 300 000 dollars dans le cas des grandes entreprises.

L'effet du travail du conjoint se manifeste encore plus nettement sur le revenu familial des cadres puisque, si seulement 4,5 % des cadres de l'administration publique avaient en 1980 un revenu supérieur à 55 000 dollars, cette proportion monte pour ceux, nombreux, qui ont un conjoint à 34,3 %. L'accroissement est plus faible dans les entreprises où l'on passe de 8,3 % à 21,5 % des cas.

Tableau II.38

Revenu annuel familial brut en 1980 (N = 992)

Revenu familial brut en 1980 ($)	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Moins de 25 000	—	—	—	9,3	7,9
De 25 000 à 34 999	1,2	2,3	0,8	18,7	16,0
De 35 000 à 44 999	5,3	37,4	12,2	27,8	27,1
De 45 000 à 54 999	13,5	26,0	11,1	22,7	21,9
De 55 000 à 64 999	43,7	15,6	15,0	13,0	13,7
De 65 000 à 74 999	18,9	12,6	24,7	4,9	7,1
De 75 000 à 99 999	11,1	4,6	20,3	3,2	4,6
De 100 000 à 149 999	5,8	1,1	13,5	0,4	1,5
150 000 et plus	0,5	0,4	2,4	—	0,2
Proportion totale	**1,2**	**7,0**	**7,5**	**84,3**	**100,0**

6. La propriété d'un capital

Les dirigeants et cadres que nous avons considérés ne sont que très rarement liés à leur poste sur la base de la propriété d'un capital significatif au niveau du contrôle de l'entreprise, d'autant que les entreprises considérées sont très vastes et que la propriété y est soit très dispersée, soit très concentrée comme dans le cas des filiales. Cependant, que ce soit dans l'administration publique ou dans les entreprises, une forte proportion des décideurs et gestionnaires ont un capital investi. Ce sont surtout les dirigeants des entreprises (les deux tiers) qui ont une partie de leurs actifs investis en capital, lequel n'est pas négligeable puisque plus de 22 % **des dirigeants ayant un capital** disposent ainsi d'une somme comprise entre 50 000 et 100 000 dollars, tandis que 10,8 % d'entre eux ont un capital excédant les 100 000 dollars, ce qui commence à être coquet. Les cadres des entreprises ont aussi fréquemment fait cet effort d'investissement (45,1 % des cas), mais les mises sont plus basses. 70,9 % de ceux ayant un capital ont, sous cette forme, moins de 20 000 dollars.

Dans l'administration publique, dirigeants et cadres sont moins orientés vers ces formes de placement puisque 42,9 % des dirigeants et 38,2 % des cadres possèdent un capital. Dans la majorité des cas, la mise est inférieure à 20 000 dollars, mais il n'est pas inintéressant de constater que 15,8 % des dirigeants et 13,3 % des cadres ayant un capital voient celui-ci dépasser les 100 000 dollars. Si l'on a parfois intégré le groupe des cadres à la petite bourgeoisie, on s'aperçoit que certains d'entre eux au moins réussissent à échapper à cette classification sociologique, tout au moins en ce qui concerne leur condition à défaut de leur situation pour reprendre les mots de Max Weber.

Tableau II.39

Dirigeants et cadres possédant un capital (N = 1010)

Capital investi	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Oui	42,9	38,2	66,7	45,1	46,2
Non	57,1	61,8	33,3	54,9	53,8
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**7,6**	**84,3**	**100,0**

Tableau II.40

Montant du capital investi (N = 462)

Montant du capital ($)	Administration publique		Entreprises privées et sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Moins de 10 000	37,3	36,7	22,0	45,6	42,5
De 10 000 à 19 999	23,6	18,4	12,5	25,3	23,5
De 20 000 à 49 999	14,0	20,4	32,4	16,1	18,1
De 50 000 à 99 999	9,3	11,2	22,3	10,3	11,6
100 000 et plus	15,8	13,3	10,8	2,7	4,3
Proportion totale	**1,1**	**5,6**	**10,8**	**82,5**	**100,0**

Conclusion

L'analyse menée dans ce chapitre n'est encore qu'exploratoire et descriptive. Elle permet cependant de mieux saisir la place des postes de direction et d'encadrement dans les grandes structures bureaucratiques privées et publiques tout en spécifiant les activités qui les caractérisent.

Contrairement aux sociétés socialistes où le pouvoir politique et le pouvoir économique se trouvent confondus, les sociétés capitalistes sont caractérisées par l'hétérogénéité de leurs bureaucraties. Les bureaucraties d'État sont, dans la plupart des cas, malgré des intersections et des échanges, nettement séparées des bureaucraties privées. Au sein même de chaque secteur, coexistent de façon souvent concurrente des éléments soit autonomes (par exemple la fonction publique fédérale et la fonction publique provinciale), soit indépendants (telles les entreprises privées ne faisant pas partie du même groupe industriel ou financier). La place occupée par chaque secteur varie selon les sociétés. Au Québec, il est clair, à partir des résultats observés, que les bureaucraties d'entreprise occupent, au moins numériquement, la plus grande place puisqu'elles concentrent plus de 80 % des postes de notre échantillon.

Si les sociétés d'État et les entreprises privées se ressemblent beaucoup sur le plan organisationnel, il n'en va pas de même de la fonction publique. Les postes dans celle-ci se trouvent surtout dans les ministères et plus encore dans les ministères à vocation économique et les ministères à vocation gouvernementale et administrative. La majorité des postes du secteur des entreprises se trouvent rassemblés dans deux branches prédominantes, soit l'industrie de fabrication et de transformation ainsi que dans les finances, les assurances et les affaires immobilières. Les entreprises qui regroupent la plus grande proportion des cadres sont des unités de très grande taille, souvent des sociétés mères et souvent aussi des firmes canadiennes-anglaises. Les sièges sociaux rassemblent par ailleurs les deux tiers des dirigeants et cadres des entreprises.

Même si une rationalité technique exprimée en termes de fins et de moyens semble guider les deux types de bureaucraties, les objectifs et les activités qui en découlent diffèrent considérablement. Aussi constate-t-on des différences fonctionnelles entre les postes de la fonction publique et ceux des entreprises. Dans la fonction publique, les postes sont orientés vers l'administration de programmes gouvernementaux et vers le soutien à la conception et à l'administration de ces programmes. En fait, ces activités constituent l'essentiel des activités des cadres. En revanche, les dirigeants semblent travailler beaucoup plus à la conception de politiques et de plans et à la coordination générale. Dans les entreprises, les unités fonctionnelles dirigées par les cadres sont d'abord orientées vers les activités liées à la production, aux finances et à la comptabilité. Les dirigeants sont surtout préoccupés par l'administration générale.

En examinant la place des postes dans la structure de pouvoir, nous avons pu noter la prédominance des postes situés sur la ligne de commandement et d'exécution par rapport aux postes de conseiller ou d'expert. Les différences, cette fois, n'étaient pas liées au secteur, mais plutôt au niveau hiérarchique puisque les dirigeants, plus encore que les cadres, situent leurs postes dans la ligne de commandement et d'exécution. En revanche, celle-ci est plus courte dans la fonction publique que dans les entreprises. Y a-t-il de ce fait des différences de perception relatives à la proximité du pouvoir ? Il semble que oui puisque dans l'administration publique les dirigeants et cadres (proportionnellement moins nombreux cependant) semblent davantage intégrés à la structure centrale de pouvoir que leurs collègues des entreprises.

Si l'on considère l'éventail des responsabilités, on note aussi des différences importantes entre les secteurs considérés. En ce qui a trait

par exemple aux responsabilités en matière de gestion du personnel, des variations importantes apparaissent dans les effectifs et dans les catégories professionnelles encadrés. L'autonomie en matière de recrutement, de rémunération, de mesures disciplinaires et de congédiements est plus étendue dans les firmes que dans l'administration publique. Il en va de même des responsabilités budgétaires.

Enfin, si les dirigeants et cadres reçoivent en général des salaires très confortables, ils en payent le prix par des emplois du temps souvent très chargés.

CHAPITRE III

Les propriétés sociales des décideurs et gestionnaires

Ce chapitre a été réalisé avec la collaboration de Micheline Ostoj.

Depuis plus de 20 ans, partout dans le monde, des investissements importants ont été réalisés dans les systèmes d'éducation pour former et développer un corps de personnel de direction et d'encadrement destiné aux entreprises et aux administrations publiques. Au Québec, cet effort a été fait avec l'espoir que l'on réussirait en même temps à contrer la faible représentation des francophones dans la hiérarchie supérieure des grandes entreprises anglo-canadiennes et étrangères qui, par enchaînement, freinait ou empêchait l'utilisation du français comme langue de gestion, mais aussi comme langue de travail tout court[1]. Les deux objectifs ont, au moins partiellement, été atteints. Les francophones sont aujourd'hui mieux représentés dans le personnel de direction et d'encadrement dont les effectifs se sont eux-mêmes multipliés au point que les cadres, pris dans le sens le plus large, commencent à constituer une entité sociale beaucoup plus visible qu'il y a 10 ans. La publicité et certaines revues s'adressent à eux. De leur côté, ils se regroupent en associations, soit professionnelles, soit quasi syndicales. À l'intersection des classes dirigeantes et des classes moyennes, ce groupe reste cependant très mal connu sur le plan de ses propriétés sociales. L'objectif de ce chapitre est donc d'apporter des éléments descriptifs de base qui permettent de commencer à éclairer les facteurs de structuration de ce groupe social où les trajectoires semblent multiples sans être totalement hétérogènes.

1. Voir à ce sujet : Jean-Denis Gendron, « Une conception institutionnelle des rapports entre langues en contact », dans : P.H. Nelde (éd.), *Gegenwartige Tendenzen der Kontaktlinguistik* (Tendances actuelles de la linguistique de contact), Bonn, Dümmler, 1983, pp. 153-165.

1. Beaucoup d'hommes, peu de femmes

Bien qu'un chapitre complet de cet ouvrage soit consacré à cette question, il est important de souligner dès maintenant que l'univers des décideurs et gestionnaires est surtout un monde masculin où les femmes n'occupent qu'une place mineure. En effet, 92,4 % des postes sont occupés par des hommes.

Graphique 1

Distribution des dirigeants et cadres selon le sexe

Globalement, et malgré un progrès sensible enregistré depuis 1975[2], c'est le secteur public qui accueille le moins de femmes dans les postes de direction et d'encadrement, soit 4,1 % contre 8,1 % dans le secteur privé. Cependant dans ce secteur, les femmes sont concentrées exclusivement dans les postes de cadres puisque l'on ne compte aucune femme parmi les dirigeants.

---

2. Le rapport du Comité d'étude sur la gestion des cadres, présidé par Kathleen Francoeur-Hendriks, mentionnait sur la base d'un sondage CROP que la proportion des femmes chez les cadres supérieurs n'était que de 1 %, soit 21 sur 1 763. La proportion atteignait 1,7 % chez les sous-chefs, sous-ministres adjoints et administrateurs 1 (rapport ronéotypé, vol. 1, gouvernement du Québec).

Tableau III.1

Niveau de représentation des hommes et des femmes selon le poste et le secteur (N = 1 010)

Sexe	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Masculin	96,2	95,8	95,9	100,0	91,2	91,9	92,4
Féminin	3,8	4,2	4,1	—	8,8	8,1	7,6
Proportion totale	**1,8**	**11,4**	**(13,2)**	**6,9**	**79,9**	**(86,8)**	**100,0**

2. Des gens dans la quarantaine

Dirigeants et cadres sont plutôt dans la force de l'âge. Les jeunes cadres, auxquels on est tenté d'accorder, selon les termes consacrés par les petites annonces, le qualificatif de dynamiques, ne sont que 6 % à avoir moins de 30 ans ; en revanche, près de 62 % des dirigeants et cadres ont plus de 40 ans, ce qui indique que l'on n'obtient ces postes qu'après une carrière d'une certaine durée. Cela est évidemment encore plus vrai pour les dirigeants parmi lesquels 20 % seulement ont moins de 40 ans. Néanmoins, les personnes âgées (de 60 à 69 ans) sont en plus faible proportion (4,2 %) que les jeunes.

Il est remarquable de constater par ailleurs que le secteur public compte à peine 1 % de dirigeants et cadres âgés de 20 à 29 ans, mais 7 % d'entre eux ont 60 ans et plus, soit près de deux fois plus que dans le secteur privé. La tendance, quoique moins forte, se maintient pour le sous-groupe des cadres, moins nombreux après 50 ans dans le privé que dans le public. Mais cela semble d'une certaine manière compensé dans les postes de hauts fonctionnaires qui sont légèrement plus jeunes en moyenne que leurs homologues du privé.

Tableau III.2

Distribution de l'âge des dirigeants et cadres (N = 1 008)

Cohorte d'âge	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
20-29 ans	0,3	1,2	1,1	—	7,4	6,8	6,0
30-39 ans	18,2	27,3	26,0	20,8	34,1	33,1	32,1
40-49 ans	44,4	32,7	34,3	34,8	35,2	35,1	35,1
50-59 ans	30,1	31,7	31,5	37,5	19,8	21,2	22,6
60-69 ans	7,0	7,1	7,1	6,9	3,5	3,8	4,2
Proportion totale	**1,8**	**11,4**	**(13,2)**	**6,9**	**79,9**	**(86,8)**	**100,0**

3. L'origine géographique : surtout des Québécois

3.1. Le lieu de naissance

Il n'y a pas de variations considérables si l'on examine le pays de naissance de l'ensemble des dirigeants et cadres puisque 89,3 % d'entre eux sont nés au Canada (tableau III.3). Cette proportion est nettement supérieure à celle que nous avions constatée chez les présidents d'entreprises industrielles, qui n'était que de 72,1 %. Par ailleurs, parmi ceux nés à l'étranger (10,7 %), 81,2 % sont citoyens canadiens. La proportion d'étrangers dans cette population est donc très faible. Les deux principaux pays d'origine sont d'abord le Royaume-Uni (3,9 %), puis la France (1,6 %).

Quelques différences apparaissent cependant si l'on tient compte des secteurs et des niveaux d'encadrement. C'est ainsi que la proportion des dirigeants et cadres nés au Canada est particulièrement élevée dans le secteur public (96,2 %), et un peu moins dans le secteur privé où la proportion baisse à 80 % pour les hauts dirigeants. Parmi ces derniers, 7,3 % sont nés en Grande-Bretagne et 3,9 % en France. On ne compte, fait surprenant, que 1,4 % d'individus nés aux États-Unis.

Si l'on examine maintenant la province d'origine des dirigeants et cadres nés au Canada, on constate aussi une forte homogénéité du groupe et finalement une assez faible mobilité interprovinciale, même parmi les hauts dirigeants du secteur privé. Comparativement à d'autres pays — mais il faudrait ici pousser plus systématiquement et plus loin l'analyse — la diversité des origines à l'échelle canadienne paraît faible. En effet, 86 % des dirigeants et cadres nés au Canada sont nés au Québec. Les autres sont surtout nés en Ontario ou dans les provinces maritimes, et ce dans une proportion à peu près égale, ce qui peut surprendre si l'on considère le poids démographique de l'Ontario. La plus grande proportion de personnes nées à l'extérieur du Québec se retrouve parmi les hauts dirigeants (19,3 %) et les cadres (15,7 %) du secteur privé. Dans le secteur public québécois, ces proportions tombent respectivement à 3,3 % et à 2,6 %.

Étant donné que le secteur privé n'est pas aussi homogène que le secteur public en termes de représentation des groupes linguistiques (nous reviendrons en détail plus loin sur ce point), il faut ici isoler le secteur privé et voir comment se distribuent cette fois les origines géographiques selon la langue maternelle des répondants car des différences importantes se manifestent alors.

Comme on pouvait s'y attendre, c'est parmi les anglophones que se retrouve la plus grande diversité d'origine géographique intracana-

dienne puisque 49,4 % des dirigeants et 42,7 % des cadres de ce groupe linguistique sont nés hors du Québec. On note en particulier que, parmi les dirigeants anglophones, 34,4 % sont nés en Ontario. Cette proportion n'est que de 17,3 % chez les cadres anglophones. Les francophones de leur côté sont massivement nés au Québec.

Tableau III.3

Lieu de naissance des dirigeants et cadres par secteur (N = 1 010)

Pays de naissance	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Canada	96,1	96,2	96,2	80,0	88,9	88,3	89,3
dont							
Québec	96,7	97,4	97,4	80,7	84,3	84,1	86,0
Ontario	2,2	1,0	1,1	13,7	6,2	6,7	5,9
Provinces maritimes	1,1	1,6	1,5	3,6	5,2	5,1	4,6
Provinces de l'Ouest et Nord canadien	—	—	—	2,0	4,3	4,1	3,5
Royaume-Uni	—	—	—	7,3	4,3	4,5	3,9
France	2,3	0,9	1,1	3,9	1,5	1,6	1,6
Italie	—	—	—	1,4	1,3	1,3	1,1
États-Unis	0,2	1,2	1,1	1,4	0,9	1,0	1,0
Autres[a]	1,4	1,7	1,6	6,0	3,1	3,3	3,1
Proportion totale	**1,8**	**11,4**	**(13,2)**	**6,9**	**79,9**	**(86,8)**	**100,0**

a : La catégorie « autres » regroupe les pays dont la proportion est inférieure à 0,5 % : Pologne, Roumanie, Guyane, Égypte, Haïti, Belgique, U.R.S.S., Inde, Allemagne, Liban, Afrique équatoriale, Finlande et Afrique du Sud.

Tableau III.4

Distribution des dirigeants et cadres du secteur privé selon la province de naissance et la langue maternelle (N = 765)

Province de naissance	Dirigeants			Cadres			Proportion totale
	Langue maternelle			Langue maternelle			
	Français	Anglais	Ensemble	Français	Anglais	Ensemble	
Québec	95,3	50,6	80,6	95,3	57,3	84,2	83,9
Ontario	3,7	34,4	13,8	1,7	17,3	6,3	6,8
Provinces maritimes	1,0	9,0	3,6	2,6	11,5	5,2	5,1
Provinces de l'Ouest et Territoires du Nord-Ouest	—	6,0	2,0	0,4	13,9	4,3	4,2
Proportion totale	**67,3**	**32,7**	**(7,2)**	**70,8**	**29,2**	**(92,8)**	**100,0**

Note : Ce tableau ne tient compte ni des personnes ayant une autre langue maternelle que le français ou l'anglais, ni des bilingues. On trouvera plus loin des données plus complètes sur les distributions des groupes linguistiques.

Globalement donc, la population des dirigeants et cadres est surtout, très précisément à 76,7 %, d'origine québécoise. Si l'on additionne les individus nés dans les autres provinces ou à l'étranger, on ne dénombre que 23,3 % d'individus nés hors du Québec. D'une certaine manière, on peut donc affirmer qu'il y a dans ces postes une forte préférence pour le recrutement de candidats québécois. Cela apparaît encore plus vrai si l'on tient compte du milieu de vie puisque, parmi ceux qui sont nés hors du Québec, près de la moitié (49,4 %) sont au Québec depuis plus de 20 ans.

Il est intéressant de constater enfin, toujours au sein de cette sous-population, que seulement 12,4 % des gens sont au Québec depuis moins de six ans. Sans préjuger des résultats d'une analyse plus précise à partir des données sur la carrière, on peut dire que la mobilité géographique interprovinciale des dirigeants et cadres apparaît à première vue relativement faible. Il serait intéressant, évidemment, de disposer du même type de données pour l'Ontario, afin d'évaluer de façon adéquate la réalité des difficultés de recrutement de personnel qualifié par les entreprises au Québec, difficultés reliées aux lois linguistiques que les chiffres semblent mettre en question.

Tableau III.5

Nombre d'années passées au Québec par les dirigeants et cadres nés à l'extérieur du Québec (N = 219)

Nombre d'années au Québec	Proportion %
De 0 à 5 ans	12,4
De 6 à 10 ans	11,7
De 11 à 15 ans	14,3
De 16 à 20 ans	12,2
Plus de 20 ans	49,4
Total	**100,0**

3.2. Le lieu de résidence pendant la jeunesse

L'analyse de cette variable apporte quelques précisions sur la situation intraquébécoise. On s'aperçoit que, si Montréal arrive loin devant Québec (31,6 % / 5 %), ce n'est pas dans ces villes que la majorité des cadres ont passé leur jeunesse, mais principalement dans d'autres villes du Québec (43 %).

Contrairement à ce que racontent les mauvaises langues, tous les fonctionnaires (au moins ceux au sommet de la hiérarchie) ne sont pas des gens de la ville de Québec puisque 13,5 % seulement y ont passé leur jeunesse. Mais les Montréalais ne sont pas, en proportion, très bien représentés (20,6 %) surtout si l'on fait la comparaison avec les autres villes du Québec (61,4 %). Mais cela n'est qu'une mesure globale puisque la proportion monte à 35,0 % dans le cas des hauts fonctionnaires. Dans le secteur privé, c'est la configuration du groupe des hauts dirigeants qui attire aussi l'attention puisqu'il ne comprend que 29 % d'individus ayant passé leur jeunesse dans d'autres villes du Québec. Par contre, 14,1 % étaient en Europe et 9,4 % en Ontario.

Tableau III.6

Lieu de résidence durant la jeunesse (N = 1 010)

Lieu de résidence	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Montréal	35,0	18,3	20,6	30,7	33,5	33,3	31,6
Québec (ville)	17,4	12,8	13,5	7,6	3,4	3,8	5,0
Autres villes du Québec	41,9	64,6	61,4	29,0	41,3	40,2	43,0
Ontario	1,6	0,2	0,4	9,4	6,0	6,3	5,5
Capitales des autres provinces	—	0,2	0,2	2,3	1,6	1,6	1,5
Provinces maritimes	0,7	1,3	1,2	1,0	3,3	3,1	2,9
Provinces de l'Ouest	—	—	—	1,0	3,0	2,9	2,5
États-Unis	0,3	—	—	1,4	0,8	0,9	0,7
Europe	2,1	0,9	1,1	14,1	5,4	6,1	5,5
Autres	1,0	1,7	1,6	3,5	1,7	1,8	1,8
Proportion totale	**1,8**	**11,4**	**(13,2)**	**6,9**	**79,9**	**(86,8)**	**100,0**

4. La langue maternelle : prédominance, mais aussi sous-représentation des francophones

Même si nous reviendrons en détail sur cette question plus loin, il est important de donner dès maintenant une idée de la représentation des groupes linguistiques parmi les dirigeants et cadres des secteurs privé et public puisqu'il s'agit d'un problème maintes fois soulevé.

Notre étude vient confirmer les résultats obtenus par François Vaillancourt à partir des données du recensement de 1971 où, sur l'ensemble des cadres, 64,9 % d'entre eux étaient francophones. Nous observons de notre côté une légère augmentation de quatre points avec une proportion de 69,1 %. Il y a donc encore aujourd'hui **sous-représentation des francophones** dans les postes de direction et d'encadrement puisque les individus de langue maternelle française représentent 80,7 % de la population totale du Québec. De leur côté, les dirigeants et cadres de langue maternelle anglaise représentent 27,7 % des individus, tandis que les allophones ne représentent que 3,2 % de la population étudiée. Des différences très nettes existent ici entre le public et le privé puisque, dans l'administration publique et les sociétés d'État québécoises ici regroupées, la proportion des francophones atteint 97,9 %, alors qu'elle n'est que de 64,7 % dans le secteur privé. Dans ce secteur, la représentation des francophones baisse à

58,2 % dans les postes de haute direction. Ainsi les francophones sont majoritaires dans le secteur privé et cela rompt l'image de la monopolisation des postes de ce secteur par les anglophones. Néanmoins, malgré cette prédominance, il y a encore une sous-représentation non négligeable des francophones qui cependant monopolisent de leur côté les postes du secteur public québécois.

Tableau III.7

Langue maternelle des dirigeants et cadres des secteurs public et privé (N = 1 003)

Langue maternelle	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Français	99,4	97,7	97,9	58,2	65,2	64,7	69,1
Anglais	0,4	2,1	1,9	35,9	31,3	31,6	27,7
Autres	0,2	0,2	0,2	5,9	3,5	3,7	3,2
Proportion totale	**1,8**	**11,4**	**(13,2)**	**7,0**	**79,8**	**(86,8)**	**100,0**

5. L'origine nationale ou ethnique*

Nous avons voulu aller au-delà de la simple distinction entre francophones et anglophones et voir si l'origine nationale ou ethnique offrait des possibilités descriptives plus précises que cette variable linguistique. C'est pourquoi nous avons construit une nouvelle variable à partir de la combinaison du pays de naissance du répondant, de celui de son père (il n'y a pas ici de différence significative avec la mère) et de sa langue maternelle.

Sans doute y a-t-il un certain arbitraire à construire aussi mécaniquement ce type de variable, mais il est important de vérifier jusqu'où peut aller l'analyse et si la combinaison de plusieurs variables ne met pas à jour des phénomènes remarquables.

Huit groupes ont ainsi été identifiés :

1° Les Canadiens français : il s'agit de répondants nés au Canada ou à l'étranger, de langue maternelle française et dont le père est né au Canada. Ils constituent 65 % des dirigeants et cadres interviewés.

2° Les Canadiens anglais : il s'agit de répondants nés au Canada ou à l'étranger dont le père est né au Canada, mais de langue maternelle

* Cette analyse a été réalisée avec le collaboration de Benoît-Guy Allaire.

anglaise. Ils représentent 16,4 % de la population étudiée, ce qui apparaît supérieur à leur proportion dans la population du Québec.

3° Les Canadiens d'autres origines francophones : ils sont nés au Canada, mais leur père est né à l'étranger. Ils ne comptent que pour 1,3 % de l'échantillon.

4° Les Canadiens d'autres origines anglophones ; ils sont plus nombreux (6,4 %). De langue maternelle anglaise, ils sont nés au Canada mais leur père est né à l'étranger.

5° Les Canadiens d'autres origines allophones ; ils ne constituent que 0,6 % de la population et sont définis en fonction des mêmes critères que les deux catégories précédentes si l'on excepte la langue maternelle différente du français et de l'anglais.

6° Les Néo-Canadiens francophones nés comme leur père à l'étranger mais de langue maternelle française : 2,3 %.

7° Les Néo-Canadiens anglophones qui diffèrent seulement par la langue du groupe précédent et qui représentent près de 5 % de la population (4,7 %).

8° Les autres Néo-Canadiens qui ne sont de langue maternelle ni anglaise ni française : 3 %. On dénombre enfin 0,3 % de bilingues qui sont des Canadiens sans doute de souche française.

Compte tenu de la distribution de cette variable (concentration dans les deux premières catégories et forte dispersion dans les autres), nous n'avons pas jugé opérationnel de l'utiliser dans le cours de l'analyse, lui préférant les groupes linguistiques même si cette distinction est moins fine sociologiquement. Par contre, cette tentative éclaire sous un autre angle la connaissance de notre population que l'analyse de la religion va venir compléter.

6. La religion : surtout des catholiques

C'est surtout dans la religion catholique que les dirigeants et cadres du Québec ont été élevés puisque c'est le cas de 81,4 % d'entre eux. Viennent ensuite les protestants (14,9 %) et les juifs (1,9 %). Rappelons que, dans la population du Québec, 88,2 % des individus sont catholiques, 6,4 % sont protestants et 1,6 % sont juifs. La proportion de protestants, en comparaison, fait ainsi plus que doubler parmi les dirigeants et cadres. À cause de la relation étroite qui existe entre l'origine canadienne-française et la religion catholique, on s'aperçoit que la plupart des cadres du secteur public sont catholiques. Dans le secteur privé, la distribution change quelque peu puisque 78,6 % des individus sont catholiques. La différence la plus notable est celle qui

apparaît lorsque l'on considère le groupe des hauts dirigeants où la proportion de catholiques baisse à 66 % tandis que celle des protestants monte à 30 %. Dans ce même groupe, on compte aussi 4 % de juifs, mais les autres religions ne sont pas représentées. En ce qui concerne les juifs, on constate une nette différence avec les résultats que nous avions obtenus dans le cas des présidents d'entreprises industrielles où ils constituaient un groupe important. Cela confirme que leur insertion est plus forte dans les P.M.E. que dans les grandes bureaucraties publiques et privées. Nous avons décidé enfin de présenter un tableau permettant de clarifier la relation entre la religion et la langue maternelle.

Tableau III.8

Religion dans laquelle ont été élevés les dirigeants et cadres (N = 972)

Religion	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Catholique	97,9	99,1	98,9	66,0	79,6	78,6	81,4
Protestante	0,7	0,2	0,3	30,0	16,1	17,3	14,9
Juive	0,7	0,5	0,5	4,0	2,0	2,1	1,9
Autres	—	—	—	—	1,7	1,5	1,3
Aucune	0,7	0,2	0,3	—	0,6	0,5	0,5
Proportion totale	**1,9**	**11,8**	**(13,7)**	**7,0**	**79,3**	**(86,3)**	**100,0**

Chez les francophones, l'homogénéité est énorme puisque 99,7 % des individus ont été élevés dans la foi catholique. Chez les anglophones, la diversité est plus forte et les protestants sont majoritaires (55,8 %), les catholiques n'étant plus que 33,7 % dans ce groupe, tandis que les juifs sont présents dans une proportion de 6 %. La religion catholique est faiblement majoritaire chez les allophones, et elle est suivie dans une proportion de 20,7 % par les autres religions.

Tableau III.9
Religion dans laquelle ont été élevés les dirigeants et cadres selon le groupe linguistique (N = 966)

Religion	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Catholique	99,7	33,7	52,8	81,2
Protestante	0,1	55,8	17,1	15,1
Juive	0,1	6,0	9,3	1,9
Autres	—	2,7	20,7	1,3
Aucune	0,1	1,8	0,1	0,5
Proportion totale	**71,0**	**25,9**	**3,1**	**100,0**

7. La situation familiale : des gens posés

L'une des caractéristiques assez remarquables de la population des décideurs et gestionnaires est certainement le fait que c'est le modèle familial traditionnel qui semble y prévaloir. En effet 86,7 % des dirigeants et cadres sont mariés, une proportion supérieure de 7,6 % à la proportion totale dans la population du Québec ayant entre 25 et 64 ans qui est de 79,1 % et qui regroupe aussi les gens séparés.

Tableau III.10
Statut familial de la population du Québec de 25 à 64 ans en 1981* et de l'ensemble des dirigeants et cadres

Situation familiale	Proportion totale (1981) Population du Québec (de 25 à 64 ans)	Proportion totale de dirigeants et cadres
Marié(e)	79,1[a]	86,7
Célibataire	15,6	7,1
Divorcé(e)	2,1	2,9
Séparé(e)	—	2,3
Union libre	—	0,7
Veuf(ve)	3,2	0,3
	N = 3 209 545	N = 1 010

* Statistique Canada, 1982, vol. I, catalogue n° 92-901, Population : Âge, sexe et état matrimonial.

a : Les gens séparés sont regroupés dans la catégorie des gens mariés.

On note peu de différences entre les secteurs. On peut toutefois souligner que 95 % des hauts dirigeants du secteur privé sont mariés et que, par rapport aux données du rapport Hendrix de 1975, sur les cadres du secteur public, il semble y avoir un certain accroissement

des séparations et des divorces qui passent de 2,0 % à 5,2 %. En 1975, 91,1 % des cadres du secteur public étaient mariés.

Tableau III.11

Situation familiale des dirigeants et cadres des secteurs public et privé (N = 1 010)

Situation familiale	Dirigeants et cadres Secteur public		Dirigeants et cadres Secteur privé		Proportion totale
Marié(e)	88,0	Dirigeants : 88,9 Cadres : 88,7	86,6	Dirigeants : 95,0 Cadres : 85,8	86,7
Célibataire	4,0		7,5		7,1
Divorcé(e)	2,5		3,0		2,9
Séparé(e)	3,0		2,2		2,3
Union libre	1,9		0,5		0,7
Veuf(ve)	0,6		0,2		0,3
Proportion totale	**13,2**		**86,8**		**100,0**

Le nombre d'enfants

Par ailleurs, 83,2 % des individus ont des enfants. Ce sont les familles de deux enfants qui prévalent (43,4 %), mais 40,9 % des ménages ont trois enfants et plus. Ce sont les dirigeants du privé qui ont les familles les plus nombreuses puisque 57,3 % d'entre eux ont au moins trois enfants. Ils sont suivis par les cadres et les dirigeants du secteur public. Les cadres du secteur privé sont les moins prolifiques, mais 45,9 % d'entre eux ont quand même deux enfants.

Tableau III.12

Nombre d'enfants des dirigeants et cadres (N = 840)

Nombre d'enfants	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
1	11,4	16,8	16,1	8,7	16,3	15,7	15,7
2	41,1	34,5	35,4	34,0	45,9	44,8	43,4
3	29,3	29,8	29,7	31,6	21,0	21,9	23,0
4	10,9	13,1	12,8	11,0	9,7	9,8	10,3
5	4,6	4,7	4,7	7,6	3,1	3,5	3,7
6	2,2	0,8	1,0	3,3	2,4	2,5	2,3
7 et plus	0,5	0,3	0,3	3,8	1,6	1,8	1,6
Proportion totale	**1,9**	**12,3**	**(14,2)**	**7,6**	**78,2**	**(85,8)**	**100,0**

8. Une origine sociale souvent élevée

L'origine sociale est un des indicateurs importants du mode de structuration des groupes sociaux puisqu'elle permet d'évaluer le degré de fermeture des groupes, des catégories et des classes. Elle est associée aussi au rôle que l'on peut attribuer dans l'occupation des postes élevés de la hiérarchie sociale à la possession d'un capital économique, culturel et social. Il est certain que la possession d'un minimum de capital économique ne nuit pas à l'occupation d'un poste de direction ou d'encadrement dans le secteur privé, mais c'est probablement plus la détention de qualifications acquises à travers le parcours scolaire et la carrière qui jouent un rôle déterminant dans l'accession à ces postes. Or il y a un lien entre l'origine sociale et la formation reçue. Sans nous attarder plus longuement sur cet ensemble de phénomènes que nous avons traité dans notre ouvrage précédent, nous comptons présenter ici des données descriptives qui permettront par la suite de proposer une interprétation plus synthétique.

8.1. La scolarité du père

Compte tenu des générations concernées, on s'aperçoit évidemment que rares sont les pères des dirigeants et cadres ayant une formation postsecondaire et universitaire ; cette proportion n'est que de 22,2 %. Généralement, les pères des dirigeants et cadres ont 12 années de scolarité au plus. Ils ont une formation de niveau primaire dans 31,5 % des cas, et de niveau secondaire dans une proportion de 45,9 %. Le niveau de scolarisation des pères est un peu plus élevé dans le secteur public où 16,6 % d'entre eux se sont rendus au niveau universitaire, ce qui n'est pas négligeable.

Tableau III.13
Nombre d'années de scolarité du père (N = 1 010)

Nombre d'années de scolarité du père	Dirigeants et cadres du secteur public	Dirigeants et cadres du secteur privé	Proportion totale
Aucune	—	0,5	0,4
1 à 7 Primaire	37,9	30,6	31,5
8 à 12 Secondaire	33,7	47,6	45,9
13 à 15 Postsecondaire	11,8	10,0	10,2
16 et plus Universitaire	16,6	11,3	12,0
Proportion totale	**13,2**	**86,8**	**100,0**

En fait, comparativement à la scolarité de la population du Québec d'il y a une quarantaine d'années, celle de ces individus semble élevée puisque, rappelons-le, la scolarité jusqu'à 16 ans n'était pas obligatoire et l'accès aux études secondaires était très limité.

8.2. La profession du père

Avant d'examiner la distribution des occupations des pères, il convient de donner quelques précisions sur les regroupements que nous avons réalisés afin de cerner le contenu des catégories utilisées. Les catégories des **propriétaires d'entreprise** sont significatives en elles-mêmes.

La catégorie des **cadres supérieurs** regroupe des ingénieurs, des administrateurs, des chefs de service et des gérants[3] tous ayant des subordonnés.

Les **cadres moyens et les petits administrateurs** sont des adjoints administratifs, des acheteurs et des gérants de magasin, tous ayant des subordonnés.

La catégorie des **cadres subalternes** comprend des évaluateurs, des contremaîtres, des inspecteurs et des chefs de sécurité, tous ayant des subordonnés.

La catégorie des **professionnels** comprend des médecins, des ingénieurs, des actuaires, etc., n'ayant pas de subordonnés.

Les **semi-professionnels** sont des bibliotechniciens, des arpenteurs, des programmeurs, etc., qui sont employés dans une entreprise et qui n'ont pas de subordonnés.

Les **travailleurs indépendants** sont toutes des personnes qui travaillent à leur compte et qui n'ont pas d'employés sous leurs ordres.

Les autres catégories ne posent pas de problèmes particuliers de définition. Le tableau III.14 donne la distribution globale de la population dans ces catégories et permet de constater qu'une majorité substantielle de dirigeants et cadres est issue des catégories sociales élevées. En premier lieu, la proportion de fils (ou de filles) de propriétaires d'entreprises est importante (18 %), compte tenu de la proportion d'hommes d'affaires qui ne dépasse pas les 2 % dans l'ensemble de la population. Il en va de même bien entendu des fils (ou filles) de cadres qui, si l'on regroupe les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les cadres subalternes, représentent 39,1 % des cas. On peut certainement se permettre de parler ici de reproduction sociale partielle du groupe des cadres. En fait, 57,1 % des pères avaient sous une

3. Il ne s'agit que d'exemples d'occupations regroupées dans ces catégories.

forme ou une autre des subordonnés sous leurs ordres et exerçaient une forme d'encadrement. Si l'on exclut les cadres subalternes mais que l'on rajoute les professionnels, c'est dans une proportion de 40,5 % que les dirigeants et cadres sortent des catégories sociales les plus élevées. Si l'on tient compte du secteur, quelques différences apparaissent, mais elles sont minimes. C'est ainsi que les fils (ou filles) de propriétaires d'entreprise et de professionnels sont légèrement plus nombreux en proportion dans le secteur public que dans le secteur privé. Mais on constate que 55,7 % des fonctionnaires et 57,4 % des dirigeants et cadres du secteur privé sont fils (ou filles) d'individus ayant eu du personnel sous leur autorité. Pour ce qui est de ceux dont le père était ouvrier, la différence n'est que de 2,4 % entre les deux secteurs. La distinction entre les hauts dirigeants et cadres est probablement plus significative, particulièrement dans le secteur privé où le père de 44,7 % des dirigeants était soit propriétaire, soit cadre supérieur, ce qui n'est le cas que de 26,5 % des cadres du même secteur. La différence est beaucoup moins sensible dans le secteur public.

Tableau III.14

Occupation du père (N = 977)	%	
Occupation		
Propriétaire d'entreprise de 50 salariés et plus	1,2	18,0
Propriétaire d'entreprise de moins de 50 salariés	16,8	
Cadre supérieur	10,5	39,1
Cadre moyen ou petit administrateur	9,9	
Cadre subalterne	18,7	
Professionnel	2,1	
Semi-professionnel	5,9	13,8
Travailleur indépendant	4,5	
Employé de bureau	3,4	
Ouvrier spécialisé	10,5	20,1
Ouvrier semi-spécialisé	4,1	
Ouvrier non spécialisé	5,5	
Agriculteur	6,9	
Total	**100,0**	

En fait, les dirigeants du secteur privé sont certainement ceux ayant en proportion l'origine sociale la plus élevée. Il est possible que

cela soit lié à la variable linguistique, mais nous ne pouvons nous prononcer à ce stade d'autant que les différences observées entre les groupes linguistiques pour les dirigeants et cadres pris dans leur ensemble ne semblent pas aller dans ce sens, les francophones étant plus nombreux à être issus des catégories propriétaires d'entreprise et cadres supérieurs. Néanmoins, les anglophones (62,4%) et les allophones (59,6%) ont plus souvent que les francophones (55,1%) un père ayant eu du personnel sous son autorité. Mais les francophones (21,7%) et les allophones (21,1%) sont plus souvent que les anglophones (15,2%) issus de milieux ouvriers. Il n'y a pas là de grande surprise compte tenu de la configuration de la structure sociale au Québec pour cette génération.

En résumé donc, et même s'il est nécessaire de pousser plus loin cette analyse qui n'a pour l'instant qu'une visée descriptive, on peut sans aucun doute établir un lien entre l'origine sociale et l'occupation d'un poste de direction ou d'encadrement. Il convient d'examiner maintenant jusqu'à quel point la formation scolaire et universitaire intervient dans le processus d'accession aux postes pour lesquels la qualification revêt *a priori* une grande importance.

Tableau III.15

Occupation du père des dirigeants et cadres des secteurs public et privé (N = 977)

Occupation du père	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Propriétaire d'entreprise de 50 salariés et plus	3,4	1,4	1,8	1,9	1,0	1,1	1,2
Propriétaire d'entreprise de moins de 50 salariés	14,4	21,2	20,2	22,7	15,9	16,4	16,8
Cadre supérieur	16,8	9,6	10,6	20,1	9,6	10,5	10,5
Cadre moyen ou petit administrateur	4,2	3,6	3,7	8,4	11,0	10,8	9,9
Cadre subalterne	21,4	19,1	19,4	10,8	19,4	18,6	18,7
Professionnel	2,5	3,9	3,7	1,0	1,9	1,8	2,1
Semi-professionnel	9,0	5,2	5,7	3,0	6,2	5,9	5,9
Travailleur indépendant	3,0	5,4	5,1	4,9	4,3	4,4	4,5
Employé de bureau	4,0	5,6	5,4	6,5	2,7	3,0	3,4
Ouvrier spécialisé	4,8	11,2	10,3	6,9	10,9	10,6	10,5
Ouvrier semi-spécialisé	3,1	3,4	3,3	3,0	4,3	4,2	4,1
Ouvrier non spécialisé	5,2	4,4	4,5	3,8	5,8	5,7	5,5
Agriculteur	8,2	6,0	6,3	7,0	7,0	7,0	6,9
Proportion totale	**1,9**	**11,7**	**(13,6)**	**7,2**	**79,2**	**(86,4)**	**100,0**

Tableau III.16

Occupation du père selon la langue maternelle (N = 970)

Occupation du père	Dirigeants et cadres francophones	Dirigeants et cadres anglophones	Dirigeants et cadres allophones	Proportion totale
Propriétaire d'entreprise de 50 salariés et plus	1,7	—	—	1,2
Propriétaire d'entreprise de moins de 50 salariés	18,8	11,0	32,8	17,1
Cadre supérieur	8,8	14,2	14,4	10,5
Cadre moyen ou petit administrateur	7,7	16,6	—	9,9
Cadre subalterne	18,1	20,6	12,4	18,7
Professionnel	2,1	2,4	—	2,1
Semi-professionnel	4,9	8,4	6,4	5,9
Travailleur indépendant	5,2	3,3	—	4,5
Employé de bureau	3,8	2,7	—	3,4
Ouvrier spécialisé	11,1	9,2	7,1	10,4
Ouvrier semi-spécialisé	4,4	2,3	6,4	3,9
Ouvrier non spécialisé	6,2	3,7	7,6	5,5
Agriculteur	7,2	5,6	12,9	6,9
Proportion totale	**68,6**	**28,1**	**3,3**	**100,0**

9. La formation scolaire et universitaire : des différences sensibles entre les groupes

Il suffit de se promener le soir aux alentours des universités pour saisir en un clin d'oeil l'importance que l'on accorde, sur le plan professionnel et comme voie de promotion, à l'éducation. Des milliers d'adultes suivent, plusieurs soirs par semaine et ce pendant quelques années, les cours qui leur donneront peut-être accès à des postes de plus grande responsabilité et mieux rémunérés ou qui leur permettront de se recycler dans un secteur plus prometteur ou qui correspond davantage à leurs goûts.

Les pressions exercées sur les individus pour qu'ils accroissent leurs qualifications varient beaucoup selon les organisations et il en va de même pour l'importance accordée au niveau de formation lorsque vient le temps d'engager un candidat ou d'accorder une promotion. Notre analyse restera au niveau global mais permettra d'éclairer quelques-unes des dimensions de ce phénomène sur une population où la qualification compte pour une part importante dans l'exercice de la fonction.

De façon générale, il s'agit d'une population fortement scolarisée dont un peu plus de 60% a eu accès à l'université. Cependant, des

différences sensibles existent entre les secteurs et les niveaux d'encadrement.

9.1. Le nombre d'années de scolarité et les études préuniversitaires

Les trois quarts de la population (74,3 %) ont plus de 12 ans de scolarité et seule une infime minorité (4,5 %) n'a pas terminé ses études secondaires. Par ailleurs, 43,4 % des individus ont au moins 16 ans de scolarité.

Deux phénomènes se manifestent très clairement. Le premier est qu'en moyenne le niveau de scolarisation est un critère de recrutement plus important dans l'administration publique que dans les entreprises, qu'il s'agisse d'entreprises privées ou de sociétés d'État même si l'on note quelques différences entre ces deux types de firmes. En effet, 90 % des dirigeants et cadres du secteur public ont plus de 15 ans de scolarité alors que cette proportion n'est que de 38,7 % dans le secteur privé et de 48,4 % dans les sociétés d'État. L'autre fait remarquable est certainement la différence de scolarisation entre les hauts dirigeants et les cadres des entreprises. Alors que les dirigeants de l'administration publique sont, par environ neuf points (82,7 % / 91,3 %), légèrement moins scolarisés que les cadres, c'est tout le contraire qui se produit dans les sociétés d'État avec un écart de 27 points (72,2 % / 45 %) et surtout dans le secteur privé avec une différence de plus de 33 points (69,4 % / 36,1 %). L'accession à un poste de haute direction est donc le plus généralement associée à un niveau élevé de scolarisation.

Tableau III.17

Nombre d'années de scolarité (N = 1 010)

Nombre d'années de scolarité	Administration publique			Sociétés d'État			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
De 1 à 7 ans	—	—	—	—	—	—	—	0.3	0.3	0.2
De 8 à 12 ans	3,2	1,9	2.1	23,8	18.0	18,7	15,3	29,2	28.1	25,5
De 13 à 15 ans	14,1	6,8	7,9	4,0	37.0	32,9	15,3	34,4	32,9	30,9
16 ans et plus	82,7	91,3	90,0	72,2	45.0	48,4	69,4	36,1	38,7	43,4
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**(8,1)**	**0,6**	**4,5**	**(5,1)**	**6,9**	**79,9**	**(86,8)**	**100,0**

Ces résultats indiquent par conséquent que le mode de recrutement dans l'administration publique laisse peu de place à la formation sur le tas et donc à la promotion d'autodidactes, beaucoup plus valorisée dans les entreprises. Cependant, des limites importantes apparaissent dans les entreprises en matière d'accession aux postes de direction.

L'autre conclusion que l'on peut aussi tirer est que, si l'on fait abstraction de l'étendue plus restreinte du marché de l'emploi dans le secteur public, celui-ci offre ou offrait beaucoup plus de possibilités d'emplois aux diplômés universitaires francophones, ce qui a parfois donné à penser que c'était le seul secteur ouvert à cette catégorie d'individus. Nous reviendrons un peu plus loin sur ce point, mais nous souhaitons auparavant examiner la distribution des répondants à travers les catégories d'études préuniversitaires où l'on constate, nous l'avons déjà mentionné, que l'énorme majorité a au moins terminé ses études secondaires. Compte tenu de l'âge moyen de cette population, 10,1 % seulement ont fréquenté le cégep, mais 13,7 % sont passés par le cours classique. Cependant, et cela tient à la fois à l'appartenance linguistique, au niveau de scolarisation, à l'âge moyen, et peut-être aussi aux traditions, cette dernière proportion monte à 40,3 % dans le secteur public alors qu'elle n'est que de 9,6 % dans le secteur privé.

Tableau III.18

Plus haut niveau d'études préuniversitaires (N = 1 010)

Niveau d'études	Ensemble des dirigeants et cadres du secteur public	Ensemble des dirigeants et cadres du secteur privé	Proportion totale
Primaire	—	0,5	0,4
Secondaire incomplet	2,6	4,4	4,1
Secondaire	37,8	64,5	61,1
Cours classique	40,3	9,6	13,7
D.E.C.	7,5	10,5	10,1
Institut technique	11,6	7,6	8,1
Autre	0,2	2,9	2,5
Proportion totale	**13,2**	**86,8**	**100,0**

9.2. La formation universitaire

9.2.1. Généralités

Quand on parle des cadres en général, il se pose toujours un problème de définition qui peut élargir ou restreindre l'étendue du groupe et donc avoir des conséquences sur les caractéristiques sociales que peut dégager le sociologue. Les choix que nous avons faits ici lors de l'échantillonnage visaient à ne retenir que les cadres supérieurs et à exclure les cadres subalternes et les professionnels. Compte tenu de cette délimitation assez restrictive, il est intéressant de voir jusqu'à quel point les études universitaires ont une importance pour accéder à ces postes. On pourrait fort bien imaginer en effet que,

compte tenu du rythme de production des diplômés universitaires au cours des 20 dernières années, ceux-ci auraient remplacé progressivement les cadres non diplômés, dits autodidactes, ce qui pose évidemment le problème de la définition du cadre autodidacte.

En fait, l'analyse des données obtenues indique que la réalité est probablement plus complexe qu'il ne peut y paraître au premier abord. En effet, sur l'ensemble de la population étudiée, 60,6 % des individus ont fait, pendant une période plus ou moins longue, des études universitaires. Ce pourcentage est important et confirme le haut niveau de scolarisation des cadres. Néanmoins, cela indique aussi qu'une forte proportion des dirigeants et cadres (39,4 %) n'a pas fait d'études universitaires et s'est rapidement intégrée, au sortir du secondaire ou du préuniversitaire, au marché du travail pour ensuite gravir les différents échelons des entreprises ou de l'administration publique. De plus, parmi ceux qui ont fait des études universitaires, tous n'ont pas obtenu un diplôme. Même si 72,6 % d'entre eux sont diplômés, 27,4 % n'ont pas poursuivi jusqu'au bout leurs études, ce qui réduit finalement à 43,9 % (tableau III.19) la proportion de diplômés dans le personnel de direction et d'encadrement et porte à 56,1 %, soit une nette majorité, la proportion des non-diplômés.

Il ne fait pas de doute que, en comparaison du niveau de scolarisation de la population du Québec âgée d'au moins 25 ans en 1981, alors que seulement 12,2 %[4] des individus détenaient un diplôme universitaire, notre population paraît privilégiée. Les chiffres obtenus ici se comparent avec des données compilées en France sur les cadres, même si la définition de la population était plus large et pouvait inclure des ingénieurs non cadres et des agents de maîtrise.

Pourtant cette forte proportion de non-diplômés dans ces postes peut surprendre malgré le discours de plus en plus entendu sur la surproduction de diplômés. Elle semble à première vue indiquer que la formation universitaire n'est pas une condition essentielle d'accession aux postes de cadres même si elle n'est pas négligeable comme vont le confirmer les analyses plus détaillées.

---

4. Nos résultats sont basés sur des calculs faits à partir du tableau sur l'activité de la population de 15 ans et plus selon le sexe, le groupe d'âge et le plus haut grade, certificat ou diplôme en 1981, compilation spéciale de Statistiques Canada.

Tableau III.19

Études universitaires et proportion de diplômés (N = 1 010)

Études universitaires	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Oui	84,8	78,8	79,6	79,2	55,9	57,7	60,6
Non	15,2	21,2	20,4	20,8	44,1	42,3	39,4
Proportion totale	**1,8**	**11,4**	**(13,2)**	**7,0**	**79,8**	**(86,8)**	**100,0**
Pourcentage de diplômés parmi ceux qui ont fréquenté l'université		94,4 % (soit $\frac{101}{107}$)			68,2 % (soit $\frac{345}{506}$)		72,6 % (soit $\frac{443}{610}$)

Note : Le pourcentage des diplômés dans l'ensemble de la population des hauts dirigeants et cadres est de 43,9 % (soit $\frac{443}{1\,010}$).

Le tableau III.19 indique en effet une première différenciation qui témoigne de politiques différentes selon les secteurs et probablement selon les organisations. En effet, la fréquentation de l'université a été beaucoup plus élevée chez les dirigeants et cadres du secteur public (79,6 %) que chez ceux du secteur privé (57,7 %). Il est probable aussi que, si nous avions distingué les sociétés d'État de l'administration publique, la proportion aurait été encore plus élevée dans cette dernière. Par ailleurs, la proportion de diplômés est nettement plus forte dans le public que dans le privé puisque presque tous les dirigeants et cadres du secteur public qui ont fréquenté l'université ont obtenu leur diplôme (94,4 %) alors que la proportion dans le secteur privé baisse à 68,2 %. Ce même tableau confirme enfin l'importance des études universitaires dans l'accession aux postes de direction puisque 84,8 % des dirigeants du secteur public et 79,2 % de ceux du secteur privé ont fréquenté l'université.

Pour conclure cette section sur l'obtention d'un diplôme, on peut se demander si des différences peuvent être observées quant à la langue maternelle et l'origine sociale. En ce qui concerne la langue maternelle, nous ne retiendrons que le secteur privé, où la mixité linguistique est importante, pour constater (tableau III.20) que chez ceux qui ont fréquenté l'université, les anglophones ont un très léger avantage sur leurs collègues francophones en ce qui a trait à l'obtention d'un diplôme.

Tableau III.20

Proportion de diplômés universitaires parmi les dirigeants et cadres du secteur privé selon la langue maternelle (N = 478)

Détention d'un diplôme	Dirigeants		Cadres		Proportion totale
	Langue maternelle		Langue maternelle		
	Français	Anglais	Français	Anglais	
Diplômé	80,8	83,9	62,2	69,3	67,2
Non diplômé	19,2	16,1	37,8	30,7	32,8
Proportion totale	**6,7**	**4,2**	**51,2**	**37,9**	**100,0**

Si l'on revient sur les rapports entre le niveau de scolarisation et l'origine sociale, on s'aperçoit avec le tableau III.21 que notre population ne dément pas les observations constatées dans des populations plus vastes. Ce sont les fils (ou les filles) des propriétaires des entreprises de plus de 50 salariés qui ont le plus souvent fréquenté l'université, même si ce ne sont pas eux qui ont le plus souvent obtenu un diplôme. Ceux-ci sont les enfants de professionnels, de cadres supérieurs et d'agriculteurs. Parmi ceux qui ont le moins fréquenté l'université figurent les fils (ou les filles) d'ouvriers, d'employés de bureau, mais aussi de cadres moyens ou subalternes.

Tableau III.21

Fréquentation universitaire et obtention d'un diplôme selon l'origine sociale (N = 973)

Occupation du père	Diplômé	Non-diplômé	N'a jamais fait d'études universitaires	Proportion totale
Propriétaire d'entreprise de 50 salariés et plus	49,3	32,1	18,6	1,2
Propriétaire d'entreprise de moins de 50 salariés	49,3	11,3	39,4	16,8
Cadre supérieur	54,6	25,7	19,7	10,5
Cadre moyen	40,1	18,4	41,5	9,9
Cadre subalterne	38,8	19,5	41,7	18,6
Professionnel	58,1	20,4	21,5	2,1
Semi-professionnel	53,7	24,1	22,2	5,9
Travailleur indépendant	36,7	14,3	49,0	4,5
Employé de bureau	33,7	7,8	58,5	3,4
Ouvrier spécialisé	43,6	13,7	42,7	10,6
Ouvrier semi-spécialisé	27,2	10,5	62,3	4,1
Ouvrier non spécialisé	40,0	17,7	42,3	5,5
Agriculteur	54,2	8,3	37,5	6,9
Proportion totale	**44,7**	**16,6**	**38,7**	**100,0**

Note: Les pourcentages sont calculés horizontalement.

9.2.2. Le plus haut grade obtenu

Les résultats suivants vont d'une certaine manière confirmer que globalement les formations académiques les plus élevées sont relativement rares dans la population étudiée. On doit cependant tenir compte ici de l'âge moyen des cadres puisqu'à l'époque de leur entrée sur le marché du travail, la demande de personnel qualifié était forte et les exigences en matière de niveau d'études plus faibles qu'elles ne le sont aujourd'hui. Il était peu rentable pour un individu de poursuivre ses études au-delà du baccalauréat. C'est pourquoi on ne s'étonnera pas que le diplôme le plus fréquemment obtenu soit justement celui-là : plus de la moitié des individus (53,9 %) sont bacheliers. On compte cependant 22 % de détenteurs de maîtrises. Les grades professionnels sont rares (2,2 %), comme d'ailleurs les doctorats (1,8 %), plus fréquemment liés jusqu'à présent à une carrière d'enseignement ou de recherche. Cependant, ces résultats ne sont que des proportions globales puisque, par exemple, on compte chez les dirigeants diplômés du secteur public 5,9% d'individus détenant un doctorat[5], alors que l'on n'en compte aucun parmi les hauts dirigeants du secteur privé, lequel recrute plus rarement que le secteur public dans le personnel enseignant des universités. C'est aussi dans le secteur public que l'on trouve le plus de détenteurs d'une maîtrise, notamment chez les hauts dirigeants (51,9 % contre 32,7 % chez les cadres). Dans le secteur privé, les maîtrises sont moins nombreuses et une différence non négligeable se manifeste encore entre dirigeants (25,3 %) et cadres (17 %). Chez les dirigeants, les grades professionnels sont plus nombreux que dans les autres catégories (près de 7 %). Ces résultats semblent indiquer globalement qu'en matière de sélection, le secteur privé est moins sensible que le secteur public, au niveau du diplôme.

5. Le sondage CROP réalisé pour le comité Hendricks indiquait qu'en 1975, 20,8 % des sous-ministres détenaient un doctorat. Les individus semblent par conséquent moins tributaires d'une formation externe à l'entreprise, mais peut-être plus dépendants d'une carrière.

Tableau III.22
Plus haut grade universitaire obtenu (N = 444)

Grade obtenu	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Prébaccalauréat	1,3	3,1	2,9	2,4	9,2	8,3	7,1
Baccalauréat	32,7	51,0	48,4	52,5	56,0	55,6	53,9
Professionnel	5,2	4,0	4,1	6,9	0,8	1,6	2,2
Maîtrise	51,9	32,7	35,4	25,3	17,0	18,0	22,0
Doctorat	5,9	1,8	2,4	—	1,9	1,7	1,8
Autre	3,0	7,4	6,8	12,9	15,1	14,8	13,0
Proportion totale	**3,2**	**19,3**	**(22,5)**	**10,3**	**67,3**	**(77,5)**	**100,0**

9.2.3. Les champs de spécialisation

Pour cette analyse, nous nous en sommes tenus à la sous-population des diplômés, mais il faudra dans une étude plus spécifique sur ce sujet l'étendre à l'ensemble de ceux qui ont fréquenté l'université. Pour offrir au lecteur la possibilité de situer sa propre discipline de formation, nous avons laissé très ouvert l'éventail de disciplines présentées ; quelques-unes seulement ressortent nettement, indiquant qu'il y a sans doute des orientations, des intérêts et des voies privilégiées d'accession aux postes de direction et d'encadrement.

Si l'on examine d'abord les résultats relatifs au grade le moins élevé (tableaux III.23 et III.24), on note immédiatement qu'en ce qui concerne l'ensemble de la population, ce sont les sciences de l'administration qui prédominent puisqu'un cinquième des dirigeants et des cadres ont une formation dans ce champ de spécialisation. Si l'on ajoute à ces individus ceux ayant une formation commerciale (11,7 %) et ceux ayant une formation comptable (5,9 %), la proportion atteint 40,3 %, ce qui est considérable surtout si on la compare à celles des autres disciplines. Une formation administrative ou commerciale est donc un atout majeur pour accéder à ces postes et nous en aurons la confirmation plus loin en examinant le champ de spécialisation du plus haut grade obtenu.

La seconde voie importante est celle d'une formation en génie, en géologie, ou en agronomie (14,5 %), avec une prédominance du génie. Si l'on regroupe dans cette catégorie les sciences pures (7,5 %) et les sciences de la santé, très faiblement représentées (0,5 %), on obtient une proportion totale de 22,5 % pour une formation de type scientifique.

Assez loin derrière se profilent les sciences humaines (14,3 %) où l'économie est la mieux représentée avec 4 % des répondants. Les formations en arts et lettres ne semblent guère conduire aux postes de pouvoir, pas plus d'ailleurs que le droit, ce qui paraît plus surprenant même si l'on sait qu'une formation juridique conduit généralement à un statut de professionnel libéral, entendu au sens de profession libérale.

Tableau III.23

Champs de spécialisation du grade le moins élevé (N = 427)

Champ de spécialisation	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Administration	7,7	17,3	15,7	7,1	26,9	24,4	22,7
Commerce	7,7	9,2	9,0	16,7	11,8	12,4	11,7
Comptabilité							
Actuariat	7,7	9,2	9,0	11,9	4,1	5,0	5,9
Droit	15,4	6,6	7,9	—	—	—	1,6
Génie							
Géologie							
Agronomie	30,7	18,4	20,1	7,1	13,9	13,0	14,5
Sciences de la santé	—	—	—	—	0,7	0,6	0,5
Sciences pures	7,7	5,3	5,6	11,9	7,4	8,0	7,5
Sociologie	—	1,3	1,1	—	0,7	0,6	0,7
Science politique	—	13,1	1,1	—	—	—	0,2
Économie	7,7	5,3	5,6	2,4	3,7	3,6	4,0
Autres sciences sociales	7,7	2,6	3,4	2,4	2,7	2,7	2,9
Éducation	—	1,3	1,1	—	0,7	0,6	0,7
Relations industrielles	—	2,6	2,3	—	2,7	2,4	2,3
Psychologie	—	2,6	2,3	—	2,0	1,8	1,9
Autres sciences humaines	—	2,6	2,3	2,4	1,4	1,5	1,6
Lettres	—	1,3	1,1	—	3,0	2,7	2,3
Arts	—	2,6	2,3	—	1,4	1,2	1,4
Architecture							
Aménagement							
Urbanisme	—	—	—	—	0,7	0,6	0,5
Autres	7,7	10,5	10,1	38,1	16,2	18,9	17,1
Proportion totale	**3,0**	**17,8**	—	**9,8**	**69,4**	—	**100,0**

Entre nos deux grands secteurs, des différences notables se manifestent qui auraient sans doute été plus importantes si nous avions isolé les sociétés d'État, plus proches du secteur privé. En fait dans ce secteur, le plus important numériquement, la formation administrative et commerciale l'emporte nettement sur la formation de type scientifique (41,8 % / 21,6 %) plutôt que dans le secteur public (33,7 % / 25,7 %) où les sciences humaines sont par ailleurs beaucoup

mieux représentées que dans le secteur privé (19,2 % / 13,2 %). L'autre fait à noter est que chez les hauts dirigeants du secteur public, la formation scientifique pour le grade le moins élevé prévaut sur la formation administrative. Cette différence se maintient si l'on examine (tableau III.25) le champ de spécialisation du plus haut grade obtenu (25 % / 37,5 %).

Tableau III.24

Champs de spécialisation du grade le moins élevé (tableau-synthèse, N = 427)

Champ de spécialisation	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Administration et commerce	23,1	35,7	33,7	35,7	42,8	41,8	40,3
Génie et sciences	38,4	23,7	25,7	19,0	22,0	21,6	22,5
Droit	15,4	6,6	7,9	—	—	—	1,6
Sciences humaines	15,4	19,6	19,2	7,2	13,9	13,2	14,3
Arts et lettres	—	3,9	3,4	—	5,1	4,5	4,2
Autres	7,7	10,5	10,1	38,1	16,2	18,9	17,1
Proportion totale	**3,0**	**17,8**		**9,8**	**69,4**		**100,0**

Ce tableau a été construit à partir du tableau III.23.

Si l'on passe à l'analyse des résultats obtenus à ce propos (tableaux III.25 et III.26), on est à nouveau frappé par l'importance de la formation administrative et commerciale qui passe cette fois, à l'échelle de la sous-population des diplômés, à 44,1 % contre un cinquième pour les formations de type scientifique. Il est possible que la proportion des scientifiques soit plus importante dans les entreprises industrielles, mais ces résultats reflètent aussi la réalité des banques, des compagnies d'assurances ou de transport. Parmi les autres faits notables, on peut mentionner la quasi-absence des formations en sciences humaines chez les dirigeants du secteur privé et l'importance accordée à une formation en économie chez les dirigeants du secteur public (25 %).

Il nous a paru intéressant, enfin, de voir si la spécialisation des francophones et des anglophones s'était faite différemment. Les premiers semblent s'être plus souvent dirigés vers les sciences administratives que les seconds (49,9 % / 37,3 %). De même, près de 15 % des francophones ont une formation en génie contre près de 10 % des anglophones qui ont préféré les sciences pures (10,6 % contre 5,2 %). Les anglophones ont aussi choisi un peu plus fréquemment l'économie (6,3 % contre 1,9 % pour les francophones). Les formations en

sciences sociales et en psychologie sont aussi plus nombreuses chez les anglophones.

Tableau III.25

Champs de spécialisation du plus haut grade universitaire (N = 430)

Champ de spécialisation	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Administration	12,5	25,8	24,0	15,8	29,2	27,7	26,9
Commerce	—	5,7	5,3	15,8	11,1	11,6	10,2
Comptabilité							
Actuariat	12,5	12,6	12,6	10,5	4,7	5,4	7,0
Droit	12,5	5,7	6,3	2,6	—	0,3	1,6
Génie							
Géologie							
Agronomie	37,5	12,6	14,7	7,9	12,8	12,2	12,8
Sciences de la santé	—	2,3	2,1	—	—	—	0,5
Sciences pures	—	3,4	3,2	15,8	7,4	8,4	7,2
Sociologie	—	1,1	1,1	—	—	—	0,2
Science politique	—	2,3	2,1	—	—	—	0,5
Économie	25,0	3,4	5,3	—	4,4	3,9	4,2
Autres sciences sociales	—	4,6	4,2	—	2,0	1,8	2,3
Communication	—	—	—	—	0,7	0,6	0,5
Éducation	—	1,1	1,1	—	0,7	0,6	0,7
Relations industrielles	—	2,3	2,1	—	2,7	2,4	2,3
Psychologie	—	2,3	2,1	—	2,0	1,8	1,9
Autres sciences humaines	—	2,3	2,1	—	2,0	1,8	1,9
Lettres	—	1,1	1,1	—	3,4	3,0	2,6
Arts	—	2,3	2,1	—	0,7	0,6	0,9
Architecture							
Aménagement							
Urbanisme	—	1,1	1,1	—	0,7	0,6	0,7
Autres	—	8,0	7,4	31,6	15,5	17,3	15,1
Proportion totale	**1,9**	**20,2**	**(22,1)**	**8,8**	**69,1**	**(77,9)**	**100,0**

* Ce tableau tient compte des individus détenant un ou plusieurs diplômes.

Tableau III.26

Champs de spécialisation du plus haut grade universitaire obtenu* (tableau-synthèse, N = 430)

Champ de spécialisation	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Administration et commerce	25,0	44,1	41,9	42,1	45,0	44,7	44,1
Génie et sciences	37,5	18,3	20,2	23,7	20,2	20,6	20,5
Droit	12,5	5,7	6,3	2,6	—	0,3	1,6
Sciences humaines	25,0	19,4	20,1	—	14,5	12,9	14,5
Arts et lettres	—	4,5	4,3	—	4,8	4,2	4,2
Autres	—	8,0	7,4	31,6	15,5	17,3	15,1
Proportion totale	**1,9**	**20,2**	**(22,1)**	**8,8**	**69,1**	**(77,9)**	**100,0**

Ce tableau a été construit à partir du tableau III.25. Il comprend l'ensemble des individus détenant un diplôme universitaire sans qu'il soit tenu compte du niveau de ce dernier.

9.2.4. Les universités fréquentées

Les lieux de formation des dirigeants et cadres sont assez variés mais ce sont les universités québécoises qui fournissent l'essentiel du contingent des diplômés, démontrant la maturité de l'appareil mis en place et la valeur des investissements réalisés dans ce domaine. C'est l'Université Laval et ses écoles affiliées qui arrive en tête avec 18,9 % des diplômés. Suivent l'Université de Montréal et ses écoles affiliées (18,6 %), l'Université McGill (14,3 %) et l'Université Concordia (10,6 %). Les autres institutions universitaires du Québec (Université du Québec, Université de Sherbrooke, Université Bishop) ont de leur côté formé 11,9 % des dirigeants et cadres diplômés. Ainsi, 74,3 % d'entre eux ont obtenu leur plus haut grade d'une université québécoise, 14,7 % l'ont obtenu d'une université située ailleurs au Canada tandis que 11 % l'ont obtenu d'une université étrangère, proportion relativement faible.

À nouveau, des variations importantes apparaissent selon qu'il s'agit des hauts dirigeants, des cadres ou de chacun des secteurs. C'est ainsi que McGill fournit plus de diplômés au secteur privé (17 %) que Montréal (16,4 %) ou Laval (12,2 %). Cependant, cela n'est pas le cas si l'on considère les hauts dirigeants : 20,4 % d'entre eux ont étudié à l'Université de Montréal, 17,9 % à Laval, et 12,8 % à McGill. En fait les hauts dirigeants des secteurs public ou privé ont souvent fréquenté des universités étrangères puisque le quart de ceux du secteur privé et 36,3 % de ceux du secteur public y ont obtenu leur plus haut grade, une forte proportion comparativement à celle des cadres. Dans le secteur

public, Laval double sa marque avec 41,4 % de diplômés, McGill réalise son meilleur résultat chez les cadres du privé (17,9 %) suivie de Montréal (15,8 %) et de Concordia (14,1 %). Quant à l'ENAP, aucun dirigeant du secteur public de notre échantillon ne semble l'avoir fréquentée pour l'obtention de son plus haut grade.

Pour conclure cette partie sur la fréquentation des universités, il est intéressant de voir comment se distribuent les groupes linguistiques.

Tableau III.27

Diplômes universitaires : établissement d'enseignement fréquenté lors de l'obtention du plus haut grade (N = 435)

Établissement d'enseignement	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Ensemble	Dirigeants	Cadres	Ensemble	
Université Laval	27,3	43,2	41,4	17,9	11,4	12,2	18,9
Université de Montréal	27,3	26,1	26,3	20,4	15,8	16,4	18,6
Université du Québec	—	5,7	5,1	—	5,4	4,8	4,8
ENAP	—	5,7	5,1	—	0,7	0,6	1,6
Université de Sherbrooke	—	4,5	4,0	5,1	2,7	3,0	3,2
Université McGill	9,1	3,4	4,0	12,8	17,9	17,0	14,3
Université Concordia	—	—	—	10,3	14,1	13,7	10,6
Université Bishop	—	2,3	2,0	2,6	2,4	2,4	2,3
Universités York, Queens, de Toronto, d'Ottawa	—	3,4	3,0	2,6	6,7	6,3	5,5
Autres universités de l'Ontario	—	2,3	2,0	2,6	4,7	4,5	3,9
Universités des provinces maritimes	—	—	—	2,6	2,7	2,7	2,1
Universités des provinces de l'Ouest	—	—	—	—	4,7	4,2	3,2
Universités étrangères	36,3	3,4	7,1	23,1	10,8	12,2	11,0
Proportion totale	**2,5**	**20,2**	—	**9,0**	**68,3**	—	**100,0**

Tableau III.28
Universités fréquentées selon la langue maternelle pour le plus haut grade obtenu (N = 425)

Université fréquentée	Dirigeants et cadres francophones	Dirigeants et cadres anglophones	Dirigeants et cadres allophones	Proportion totale
Université Laval	30,4	0,7	—	19,2
Université de Montréal	28,4	—	10,5	18,6
Université du Québec	7,4	—	—	4,7
ENAP	2,2	—	—	1,4
Université de Sherbrooke	5,5	—	—	3,5
Université McGill	8,1	26,0	10,5	13,9
Université Concordia	3,3	24,4	10,5	10,4
Université Bishop	3,3	0,7	—	2,4
Universités York, Queens, de Toronto, d'Ottawa	2,2	12,6	—	5,4
Autres universités de l'Ontario	1,5	9,6	—	4,0
Universités des provinces maritimes	1,8	3,7	—	2,4
Universités des provinces de l'Ouest	0,7	7,4	10,5	3,3
Universités étrangères	5,2	15,6	58,0	10,8
Proportion totale	**63,7**	**31,8**	**4,5**	**100,0**

En ce qui concerne les francophones, l'on constate, si l'on prend le plus haut grade comme critère, que Laval arrive au premier rang avec 30,4 % des diplômés suivie de près par l'Université de Montréal, qui a aussi formé 10,5 % des allophones. La majorité des anglophones ont été formés à McGill (26,0 %) et à Concordia 24,4 %. Quant aux allophones, ils ont fréquentés dans 58 % des cas des universités étrangères lesquelles, de leur côté, ont accueilli 15,6 % des anglophones et seulement 5,2 % des francophones. Enfin, 34,3 % des individus de langue maternelle anglaise ont obtenu leur plus haut grade dans d'autres université canadiennes, principalement, les universités ontariennes (22,2 %).

Conclusion

Cette première analyse des propriétés sociales des décideurs et gestionnaires trace à gros traits le portrait d'un groupe assez mal connu en ce qui concerne les caractéristiques des individus qui le composent. On y trouve beaucoup d'hommes et peu de femmes, des gens dans la quarantaine, peu d'étrangers et surtout des Québécois. Les franco-

phones sont en majorité, mais cela ne les empêche pas d'être sous-représentés par rapport à leur proportion dans la population du Québec. De ce fait, la plupart des cadres sont catholiques, mais comme de juste, il n'en va pas de même chez les anglophones dont plus de la moitié sont protestants. Sur le plan familial, les célibataires sont rares et les modèles semblent plus traditionnels que dans d'autres milieux associés au travail intellectuel.

En ce qui concerne l'origine sociale, dirigeants et cadres proviennent le plus souvent d'un milieu social relativement élevé et leurs pères ont fréquemment exercé d'une façon ou d'une autre des responsabilités d'encadrement. On peut donc, si l'on ne tient pas compte de l'ensemble des transformations structurelles qui ont affecté ce groupe, parler au moins d'une reproduction sociale partielle de celui-ci. Fils et filles de propriétaires d'entreprises et de cadres supérieurs sont plus nombreux que fils et filles d'ouvriers et d'employés réunis malgré une représentation inversée dans la population globale.

Enfin, l'une des réponses les plus intéressantes apportées par ces données touche la question de la formation des cadres. Il est important en effet de savoir jusqu'à quel point on peut parler de la montée d'une intelligentsia dans les systèmes de pouvoir. Jusqu'à quel point les postes de direction et d'encadrement sont-ils réservés à des individus ayant fréquenté l'université et y ayant acquis un capital culturel certifié, un diplôme ? La réponse est plus complexe qu'on ne peut le penser car la majorité des décideurs et gestionnaires, s'ils ont un niveau d'éducation non négligeable — six sur 10 ont fréquenté l'université — ne sont pas en majorité diplômés. De ce point de vue, et cela est particulièrement vrai dans les entreprises, la formation sur le tas et la promotion interne ont joué un rôle tout à fait central. Néanmoins, deux remarques doivent être faites. La première est que le secteur public a accordé beaucoup plus d'importance que le secteur privé à la formation universitaire et à la détention d'un diplôme. La seconde est que les autodidactes rencontrent des limites dans leur carrière lorsque vient le temps d'accéder aux postes de haute direction. C'est donc aux plus hauts niveaux des systèmes de pouvoir qu'il convient de considérer l'hypothèse avancée par Gouldner relativement à la montée dans les systèmes de pouvoir de l'intelligentsia technique[6]. Mais ce sujet mérite une analyse beaucoup plus détaillée.

---

6. Alvin W. Gouldner, *The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class*, New York, The Seabury Press, 1979.

CHAPITRE IV

La distribution des groupes linguistiques

Ce chapitre a été réalisé avec la collaboration de Benoît-Guy Allaire.

Dans le sillage des études menées d'abord par la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, puis par la Commission Gendron, les études démographiques, économiques et sociologiques n'ont cessé de se développer pour cerner, dans ses différentes dimensions, la place des groupes linguistiques au Québec. Insérée dans la dynamique de transformation de la société, la connaissance de ces phénomènes a joué un rôle important dans la mise en place de mécanismes institutionnels visant à redonner une place prépondérante au français et, en même temps, à redistribuer les cartes entre les groupes linguistiques dans le champ des positions sociales.

C'est pourquoi 20 ans après la mise en place de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme et de nombreuses législations linguistiques tant fédérales que provinciales, il est intéressant d'examiner où en est la situation dans les postes de direction et d'encadrement qui, à cause de leur place dans les systèmes de pouvoir, constituent un des enjeux les plus fondamentaux.

Dans ce chapitre, nous chercherons à délimiter et à analyser le niveau de représentation et la distribution des groupes linguistiques selon les secteurs et les types d'institutions étudiés. Nous accorderons une attention particulière au secteur privé où se concentre l'hétérogénéité linguistique. À partir de nombreux indicateurs, nous examinerons la distribution des groupes linguistiques en fonction, d'une part, des caractéristiques générales des entreprises et, d'autre part, de leur structure administrative, y compris les caractéristiques des postes de direction et d'encadrement.

1. Le niveau de représentation des groupes linguistiques

De façon générale, dans la population de hauts dirigeants et cadres que nous avons étudiée, les francophones, définis ici comme des individus de langue maternelle française[1], occupent plus des deux tiers (68,6 %) des postes de direction et d'encadrement ; 27,5 % des postes

1. La variable utilisée est la langue maternelle des répondants. C'est pour simplifier l'écriture que nous appellerons « francophones » les individus de langue maternelle française, « anglophones », les individus de langue maternelle anglaise et enfin « allophones » ceux dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Cela ne préjuge pas sur la langue d'usage actuelle.

sont occupés par des anglophones, 3,2 % le sont par le groupe des allophones et enfin, moins de 1 % des postes sont occupés par des individus qui se définissent comme bilingues[2].

Ainsi, la représentation des francophones au sein de la population des cadres et hauts dirigeants, bien que très importante, se révèle encore inférieure au poids réel des francophones dans la population totale du Québec où ils représentent aujourd'hui plus de 80 %. L'égalité entre la représentation des francophones dans cette population particulière et dans la population en général n'est donc pas encore atteinte. Si l'on se réfère à des études antérieures, on peut cependant estimer que cet écart se rétrécit peu à peu. En comparant ces résultats à ceux de Vaillancourt[3], obtenus à partir du recensement de 1971, on constate une légère augmentation de la participation des francophones dans les postes de direction et d'encadrement qui passe de 64,9 % en 1971 à 69,1 % en 1981, si l'on exclut les bilingues. Il est probable que cette progression soit légèrement plus élevée à cause d'une délimitation différente de la population entre les deux études[4]. Cela se pose aussi pour la comparaison avec les résultats obtenus par METREQ pour l'Office de la langue française[5]. Cette étude évaluait, en 1978, à 75 % la représentation des francophones dans le groupe des cadres. L'analyse des données du dernier recensement devrait aussi apporter des données générales sur cette évolution. Tout en tenant compte de ces différences, on peut néanmoins avancer que les francophones sont en voie d'occuper les postes de direction et d'encadrement de façon proportionnelle à leur poids démographique. Globalement tout au moins, car même si de nombreux indices peuvent nous laisser espérer que le déséquilibre entre la représentation des francophones dans les postes de cadres et leur poids réel dans la population du Québec est de plus en plus mince, on ne peut pas pour autant en conclure qu'à un certain équilibre dans la représentation correspond nécessairement un équilibre équivalent dans la distribution. Des variations importantes

---

2. Dans les analyses qui vont suivre, nous laisserons de côté le groupe des bilingues. La représentation des groupes linguistiques est alors de 69,1 % de francophones, 27,7 % d'anglophones et 3,2 % d'allophones.

3. F. Vaillancourt, « Les cadres francophones au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. XXI, n° 3, 1980, p. 330.

4. Rappelons que les résultats de notre recherche n'incluent, à l'exception des sociétés d'État, ni les secteurs parapublic et péripublic, ni l'administration fédérale, ni les petites et moyennes entreprises.

5. METREQ pour l'Office de la langue française, *Le stock des ressources humaines hautement qualifiées du Québec et la production des universités québécoises*, études n° 1, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1978.

apparaissent en effet quand on examine les groupes linguistiques non plus en fonction de leur représentation globale au sein de la population des cadres, mais en fonction de leur distribution dans cette même population.

2. La distribution des groupes linguistiques par grand secteur

Si nous examinons tout d'abord la distribution des groupes linguistiques par secteur (tableau IV.1), nous avons confirmation de la surreprésentation des francophones qui exercent un véritable monopole sur le secteur public (98,8 %) et les sociétés d'État (97,3 %). Ils sont cependant relativement sous-représentés (64,7 %) dans le secteur privé qui concentre la majorité des emplois[6], particulièrement dans notre échantillon dont la spécificité doit être rappelée. De leur côté, les anglophones sont très nettement sous-représentés dans le secteur public et les sociétés d'État. Le groupe des allophones se retrouve uniquement dans les entreprises du secteur privé. Si nous examinons la distribution linguistique dans les postes du secteur privé selon qu'il s'agit de postes de haute direction (vice-président exécutif, vice-président, directeur général, etc.) ou des postes de cadres intermédiaires (directeur, chef, surintendant, etc.), on s'aperçoit que les francophones du secteur privé occupent 58,2 % des postes de haute direction comparativement à 65,2 % des postes de cadres intermédiaires, tandis que les anglophones occupent 35,9 % des postes de haute direction et 31,3 % des postes de niveau intermédiaire.

Ainsi les francophones du secteur privé, tout en restant nettement majoritaires aux deux niveaux, se retrouvent en plus forte proportion dans les postes d'encadrement intermédiaire que dans les postes de haute direction.

---

6. Certaines grandes entreprises ayant leur siège social au Québec totalisent en elles-mêmes un nombre de hauts dirigeants et cadres égal ou supérieur à celui de la fonction publique du Québec. Voir à ce sujet le chapitre premier.

Tableau IV.1
Distribution des dirigeants et cadres selon le groupe linguistique et les grands secteurs (N = 1 003)

Secteur	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Public	98,8	1,2	—	8,1
Sociétés d'État	97,3	2,7	—	5,1
Privé	64,7	31,6	3,7	86,8
Proportion totale	**69,1**	**27,7**	**3,2**	**100,0**

3. Caractéristiques générales des entreprises privées et distribution des groupes linguistiques

Une première constatation s'impose ici : les francophones, en raison du monopole qu'ils y exercent, occupent tout l'éventail des postes de l'administration publique et des sociétés d'État alors qu'ils les partagent avec les autres groupes linguistiques dans le secteur privé.

C'est pourquoi nous allons maintenant délaisser le secteur public et concentrer notre analyse sur la distribution des groupes linguistiques dans le secteur privé — où la diversité des origines linguistiques est la plus grande — en fonction des caractéristiques générales des entreprises, ce que nous appellerons parfois la distribution structurelle.

Comme nous l'avons déjà indiqué, le niveau de représentation des cadres francophones dans le secteur privé a connu une légère progression depuis 1971, même si leur proportion reste inférieure à celle des francophones dans l'ensemble de la population. Mais on peut se demander si la représentation des francophones dans le secteur privé reste la même ou diffère lorsque les caractéristiques générales des entreprises changent.

Parmi ces caractéristiques générales[7], nous avons choisi le secteur d'activité, l'origine de la propriété des entreprises et la localisation du siège social.

3.1. Le secteur d'activité

Dans l'ensemble de la population étudiée, nous l'avons vu précédemment, près de 40% des hauts dirigeants et cadres du secteur privé

7. Rappelons que les entreprises étudiées sont celles ayant plus de 500 salariés au Québec.

travaillent dans le secteur manufacturier, 30 % dans les institutions financières, 18 % dans le commerce et les services et un peu plus de 10 % dans le secteur des transports et communications.

La distribution linguistique des hauts dirigeants et cadres selon les secteurs d'activité économique montre que les proportions les plus élevées de francophones se trouvent dans le secteur du commerce et des services (72,6 %) et dans celui des institutions financières (67,8 %) tandis que les groupes anglophone et allophone sont en plus forte proportion dans le secteur des transports et communications. C'est dans ce dernier secteur donc que les francophones sont le plus sous-représentés.

Tableau IV.2

Distribution linguistique des dirigeants et cadres du secteur privé par secteur d'activité (N = 870)

Secteur d'activité	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Manufacturier	62,4	33,2	3,8	39,0
Transports et communications	51,5	42,4	6,1	12,5
Commerce et services	72,6	22,9	4,5	18,0
Institutions financières	67,9	30,1	2,0	30,5
Proportion totale	**64,7**	**31,6**	**3,7**	**100,0**

Note : Il faut noter ici que le secteur des mines et forêts est absent et que celui des services représente peu de monde. C'est que les services sont principalement le domaine des petites et moyennes entreprises ; les grandes entreprises y sont donc rares. Le secteur des mines et forêts comprend de grandes entreprises, mais celles-ci étant précisément de très grande taille, elles sont aussi très diversifiées. De ce fait, la presque totalité des grandes entreprises qui exploitent les mines et forêts se retrouve finalement dans le secteur manufacturier.

3.2. La propriété des entreprises

Parmi les facteurs explicatifs fondamentaux fréquemment avancés pour expliquer le niveau de représentation des groupes nationaux, ethniques ou linguistiques figure, au premier chef, l'origine du ou des principaux actionnaires de l'entreprise[8]. Il est donc important d'examiner l'effet de la propriété des entreprises.

8. Voir, pour les présidents d'entreprises industrielles : Armand Sales, *La bourgeoisie industrielle au Québec*, *op. cit.*, et pour les hauts dirigeants, l'étude de Pierre Candau et Roger Guir, « Affinité et clivages ethniques dans la direction des grandes entreprises », *Relations industrielles*, vol. 35, n° 2, 1980.

Ce type d'analyse permet de cerner avec plus de précision la répartition des groupes linguistiques dans les firmes privées (tableau IV.3). En ce qui concerne les entreprises canadiennes-françaises où le groupe des allophones est absent, 91,4 % des hauts dirigeants et cadres sont francophones. Il y a, par conséquent, un phénomène d'endorecrutement patent dans les entreprises canadiennes-françaises en tous points comparable à celui de la fonction publique et des sociétés d'État québécoises. La situation est très différente dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères où les francophones, même s'ils sont sous-représentés par rapport à la proportion des francophones dans l'ensemble du secteur privé, comptent malgré tout pour un peu plus de la moitié (53,9 %) du personnel de direction et d'encadrement des entreprises canadiennes-anglaises, et pour près de 60 % (58,3 %) de celui des entreprises étrangères[9]. Les dirigeants et cadres anglophones se retrouvent dans une proportion à peu près équivalente dans les entreprises canadiennes-anglaises ou étrangères.

Tableau IV.3

Distribution linguistique selon la propriété des entreprises du secteur privé (N = 870)

Origine de la propriété de l'entreprise	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Canadienne-française	91,4	8,6	—	26,1
Canadienne-anglaise	53,9	40,8	5,3	51,5
Étrangère	58,3	37,4	4,3	22,4
Proportion totale	**64,7**	**31,6**	**3,7**	**100,0**

Mais dans ce cas, on ne peut parler d'endorecrutement puisque les francophones y sont majoritaires sans atteindre la proportion théorique de la représentation des francophones dans l'ensemble de la population du Québec. De ce point de vue, même s'il y a sous-représentation, il n'y a pas endorecrutement systématique. Ces résultats sont évidemment très liés au mode de propriété des entreprises, ce qui laisse percevoir des limites au processus de francisation dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères, limites qui se tradui-

9. Les entreprises canadiennes-anglaises sont les plus importantes. Elles représentent 51,5 % des postes de dirigeants et cadres de notre échantillon du secteur privé. Les entreprises canadiennes-françaises arrivent ensuite avec 26,1 % des postes, immédiatement suivies des entreprises étrangères avec 22,4 % des postes.

sent parfois par la mise en place d'une nouvelle structure administrative ou par le déménagement du siège social ou de certaines de ses composantes.

3.3. La localisation du siège social

En examinant la nature de la propriété en fonction de la localisation du siège social, on a vu[10] que, parmi les entreprises dont le siège social est au Québec, figurent l'ensemble des entreprises canadiennes-françaises, les deux tiers des entreprises canadiennes-anglaises et la moitié des entreprises étrangères.

Essayons de voir alors quelle est la place occupée par les groupes linguistiques en fonction de la localisation du siège social.

Tableau IV.4

Distribution des dirigeants et cadres selon la langue et la localisation du siège social des entreprises privées (N = 870)

Localisation du siège social	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Québec	61,9	34,2	3,9	71,9
Hors du Québec	71,8	25,1	3,1	28,1
Proportion totale	**64,7**	**31,6**	**3,7**	**100,0**

En ce qui concerne l'ensemble de la population, on constate que 71,9 % des hauts dirigeants et cadres se retrouvent dans des entreprises dont le siège social est situé au Québec. Dans les entreprises dont le siège social est situé hors du Québec, la proportion de francophones est plus élevée que dans celles où le siège social est au Québec (71,8 % contre 61,9 %), tandis que les cadres anglophones se retrouvent davantage dans les entreprises dont le siège social est au Québec (34,2 % contre 25,1 %). Comme nous le verrons un peu plus loin, l'un des facteurs expliquant la proportion plus grande de francophones dans les entreprises dont le siège social est situé à l'extérieur du Québec est que ces francophones se retrouvent probablement davantage dans des unités de travail liées à la gestion d'activités au Québec seulement, c'est-à-dire aux activités de la division régionale du Québec.

En résumé, l'analyse de la distribution des groupes linguistiques à partir de variables structurelles nous permet de constater que : 1. les

10. Voir le tableau I.4.

francophones exercent un véritable monopole sur les postes de direction et d'encadrement dans la fonction publique, dans les sociétés d'État et aussi dans les entreprises canadiennes-françaises ; 2. l'entreprise canadienne-anglaise est plus difficile à pénétrer pour les Canadiens francophones (relativement bien sûr, puisqu'ils forment globalement une majorité, qui bien que faible n'en est pas moins réelle. La situation n'est guère différente dans les entreprises étrangères.) ; 3. Lorsque le siège social est au Québec, c'est-à-dire quand l'ensemble d'une entreprise est dirigé du Québec, on observe une plus forte représentation des anglophones. Inversement, le fait que le siège social d'une entreprise soit situé hors du Québec, que par conséquent les activités au Québec ne soient que des activités régionales laisse, en proportion, un espace plus grand pour les francophones. Ceci n'est évidemment pas vrai en valeur absolue et l'est certainement encore moins en termes de pouvoir dans l'entreprise.

Pour pousser cette analyse et nuancer ces premières conclusions, nous examinerons maintenant la distribution des groupes linguistiques dans l'entreprise en relation avec des caractéristiques organisationnelles. Nous traiterons surtout ici des entreprises canadiennes-anglaises et étrangères étant donné que dans le secteur public, les sociétés d'État et les entreprises canadiennes-françaises, la présence quasi exclusive des francophones fait que ceux-ci y occupent tout l'éventail des postes.

4. La distribution des groupes linguistiques et l'organisation des entreprises privées

Cette analyse du secteur privé sera surtout focalisée sur la place dans la structure administrative et l'orientation des activités des individus. On devrait ainsi cerner avec plus de précision la position des différents groupes linguistiques dans les entreprises.

4.1. Les niveaux de direction et d'encadrement

Les hauts dirigeants occupent les sommets de la hiérarchie de l'entreprise ; ils constituent en quelque sorte l'état-major réuni autour du président. Dans notre échantillon, ils représentent 8 % des effectifs d'encadrement. Si l'on examine leur distribution selon la langue maternelle et l'origine de la propriété de l'entreprise, nous constatons, comme précédemment, que les entreprises canadiennes-françaises sont massivement dirigées par des francophones. Ces résultats confirment le phénomène d'endorecrutement observé plus haut.

Tableau IV.5

Distribution linguistique des dirigeants selon l'origine de la propriété de l'entreprise (N = 70)

Origine de la propriété	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Canadienne-française	85,8	9,6	4,6	26,1
Canadienne-anglaise	38,5	51,9	9,6	51,5
Étrangère	60,2	39,8	—	22,4
Proportion totale	**58,2**	**35,9**	**5,9**	**100,0**

Dans l'entreprise étrangère, la haute direction reste majoritairement francophone (à 60,2 %), mais les anglophones y sont néanmoins bien représentés (39,8 %). C'est dans les entreprises canadiennes-anglaises qui, à l'échelle de la population, ont le plus grand poids que se produit un renversement. Les anglophones, en effet, y deviennent majoritaires (51,9 %). La place des allophones y est aussi plus importante qu'ailleurs (9,6 %). Les francophones, en revanche n'occupent que 38,5 % des postes.

En fait, cela ne représente qu'une moyenne. De grandes variations se manifestent selon les entreprises. Certaines ne comptent aucun haut dirigeant francophone. D'autres en comptent entre 20 % et 50 %, d'autres enfin 100 %. Il y a donc **un effet d'entreprise** important qui tient à la taille de l'unité, à ses structures organisationnelles, au marché (étendue, localisation, type de clientèle), et probablement à certaines traditions de contrôle et de gestion. Cependant, on peut certainement conclure que, dans la composition des hautes directions en termes de groupe linguistique, l'origine nationale ou ethnique de la propriété est une variable importante. Elle joue un rôle fondamental dans les entreprises canadiennes-françaises qui, dans sept cas sur huit, ne laissent aucune place aux anglophones et aux allophones dans leur haute direction. Elle joue un rôle important, mais très variable selon les unités, dans les entreprises canadiennes-anglaises où la participation des francophones s'étend de zéro à 50 % dans les entreprises ayant leur siège social au Québec, atteint jusqu'à 67 % dans les divisions régionales d'une certaine importance, et même 100 % dans le cas d'une toute petite unité. On voit par conséquent combien la situation est variable dans les grandes entreprises canadiennes-anglaises. De grandes variations peuvent aussi être constatées entre les entreprises étrangères. Cette situation diffère-t-elle au niveau de l'encadrement intermédiaire ?

L'encadrement intermédiaire constitue la masse la plus importante puisqu'il représente 92 % de notre échantillon du secteur privé. Dans

ce secteur, les entreprises canadiennes-anglaises concentrent 52,0 % de l'encadrement intermédiaire. Les entreprises canadiennes-françaises arrivent en deuxième position (26,1 %), suivies de près par les entreprises étrangères (21,9 %).

À ce niveau d'encadrement, les francophones occupent 65,2 % des postes. Ils sont bien entendu surreprésentés dans les entreprises canadiennes-françaises (91,1 %) où l'endorecrutement unité par unité est considérable ; aussi leur représentation tombe-t-elle à 55,1 % dans les entreprises canadiennes-anglaises et à 58,6 % dans les entreprises étrangères. Les anglophones ne sont présents qu'à 8,9 % dans les entreprises canadiennes-françaises, tandis que les allophones en sont absents. C'est principalement dans les entreprises canadiennes-anglaises que l'on retrouve les anglophones et les allophones puisque 66,5 % des premiers et 73,6 % des seconds y sont concentrés[11]. Comme dans le cas des hautes directions, la situation varie assez considérablement d'une entreprise à l'autre. On constate cependant, dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères, un accroissement assez général et souvent substantiel du nombre de cadres francophones.

Tableau IV.6

Distribution linguistique des cadres selon l'origine de la propriété des entreprises (N = 800)

Origine de la propriété	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Canadienne-française	91,1	8,9	—	26,1
Canadienne-anglaise	55,1	40,0	4,9	52,0
Étrangère	58,6	37,2	4,2	21,9
Proportion totale	**65,2**	**31,7**	**3,1**	**100,0**

4.2. Position dans la structure administrative et orientation des activités

La situation dans la structure administrative et l'orientation des activités sont des indicateurs intéressants de la position des groupes par rapport aux lieux centraux de pouvoir. Compte tenu de l'homogénéité linguistique des entreprises canadiennes-françaises, nous restreindrons cette analyse aux entreprises canadiennes-anglaises et étrangères.

11. Pourcentages verticaux non présentés dans le tableau IV.6.

4.2.1. Les rattachements administratifs des unités organisationnelles

L'un des indicateurs permettant de situer la position des groupes linguistiques est celui de l'intégration de l'unité organisationnelle dirigée, soit directement au siège social, soit directement à un établissement ou à une succursale. À cet égard, on constate dans les entreprises canadiennes-anglaises (tableau IV.7) que ce sont les hauts dirigeants et cadres non francophones qui se trouvent proportionnellement le plus souvent dans des unités directement intégrées au siège social (81,1 % pour les anglophones et 95,8 % pour les allophones). Les francophones sont nombreux dans ces unités (57,7 %), mais en proportion, ils y sont moins nombreux que les deux autres groupes. L'analyse des pourcentages horizontaux donne des informations complémentaires. La première est que les francophones, en valeur absolue, sont moins nombreux dans les sièges sociaux de ces entreprises que les anglophones, surtout si on les joint aux allophones ; la seconde est que près des trois quarts (74 %) du personnel de direction et d'encadrement des établissements et succursales de ces entreprises au Québec est francophone.

Tableau IV.7

Intégration de l'unité organisationnelle dirigée selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 446)

Intégration de l'unité organisationnelle dirigée	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Au siège social	44,7 57,7	48,0 81,1	7,3 95,8	69,3
À un établissement ou à une succursale	74,0 42,3	25,3 18,9	0,7 4,2	30,7
Proportion totale	**53,7**	**41,0**	**5,3**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement.
Les pourcentages inférieurs sont calculés verticalement.

Dans les entreprises étrangères (tableau IV.8), les grandes tendances se maintiennent à l'exception du fait que les francophones sont plus nombreux que les deux autres groupes dans les unités directement intégrées au siège social.

Tableau IV.8

Intégration de l'unité organisationnelle dirigée selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères (N = 195)

Intégration de l'unité organisationnelle dirigée	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Au siège social	52,4 62,6	42,1 78,3	5,5 88,0	69,6
À un établissement ou à une succursale	71,6 37,4	26,7 21,7	1,7 12,0	30,4
Proportion totale	**58,3**	**37,4**	**4,3**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement.
Les pourcentages inférieurs sont calculés verticalement.

Il convient donc, en analysant les tableaux, de faire preuve d'une certaine prudence en considérant les deux types de pourcentages. Il y a des effets de masse qui entraînent la considération des pourcentages horizontaux ou des chiffres absolus plutôt que des seuls pourcentages verticaux. Par effet de masse, nous renvoyons au fait que les francophones sont globalement plus nombreux dans les entreprises anglophones que les anglophones eux-mêmes, à l'échelle du Québec bien entendu. Il faut aussi tenir compte de l'effet d'entreprise dont nous avons parlé précédemment.

Si nous poussons un peu plus loin l'analyse et que nous demandons aux dirigeants et cadres dont l'unité organisationnelle est intégrée au siège social si cette même unité est intégrée à l'administration centrale de l'entreprise, c'est-à-dire au coeur décisionnel, ou plutôt à l'administration d'une filiale, d'un groupe ou d'une division, nous obtenons des résultats qui semblent renforcer l'idée que les francophones sont moins bien représentés dans les zones décisionnelles centrales que les deux autres groupes (tableaux IV.9 et IV.10).

Ainsi, dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères, les francophones ne dirigent qu'un peu plus du tiers (35,3 % et 36,1 %) des unités organisationnelles intégrées à l'administration centrale de l'entreprise. En revanche, ils sont largement majoritaires dans les unités intégrées directement à l'administration d'une filiale, d'un groupe ou d'une division à l'exception des divisions des entreprises étrangères où ce sont les anglophones qui sont, cette fois, majoritaires (tableau IV.10).

Tableau IV.9

Intégration des unités organisationnelles des sièges sociaux selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 317)

Intégration des unités	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
À l'administration centrale de l'entreprise	35,3 51,1	55,9 79,6	8,8 81,6	66,6
À l'administration d'une filiale	86,6 10,2	13,4 1,6	— —	5,4
À l'administration d'un groupe	79,0 10,7	21,0 2,8	— —	6,3
À l'administration d'une division	57,3 21,8	35,2 13,2	7,5 18,4	17,5
Autre	68,6 6,2	31,4 2,8	— —	4,2
Proportion totale	**46,1**	**46,7**	**7,2**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement.
Les pourcentages inférieurs sont calculés verticalement.

Tableau IV.10

Intégration des unités organisationnelles des sièges sociaux selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères (N = 130)

Intégration des unités	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
À l'administration centrale de l'entreprise	36,1 49,2	55,7 87,7	8,2 100,0	68,9
À l'administration d'une filiale	100,0 14,4	— —	— —	7,3
À l'administration d'un groupe	100,0 26,5	— —	— —	13,4
À l'administration d'une division	38,8 6,7	61,2 12,3	— —	8,8
Autre	100,0 3,2	— —	— —	1,6
Proportion totale	**50,6**	**43,7**	**5,7**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement.
Les pourcentages inférieurs sont calculés verticalement.

4.2.2. La représentation de la position dans le système de pouvoir de l'entreprise

Sans doute faut-il tenir compte, à l'examen de ces résultats, du fait que le rattachement administratif n'offre qu'une indication limitée sur

la position dans le système de pouvoir de l'entreprise qui supposerait lui-même une étude beaucoup plus détaillée. Nous apporterons un peu plus loin des informations supplémentaires, mais il n'est pas inintéressant pour l'instant d'examiner d'un point de vue plus subjectif les positions des groupes linguistiques, cette fois à partir des représentations des dirigeants et cadres à qui nous avions demandé s'**ils se considéraient à l'intérieur, à la périphérie ou à l'extérieur du centre d'élaboration des grandes politiques et des grandes stratégies de l'entreprise** (tableau IV.11). Dans l'ensemble, les hauts dirigeants et cadres se répartissent de façon à peu près égale dans les zones périphériques et externes aux centres de pouvoir. Parmi ceux qui estiment être à l'intérieur de ces centres (soit 21,4 % dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères), ce sont les allophones qui, en proportion (41,9 %), y figurent le plus souvent, mais leurs effectifs sont relativement faibles. Viennent ensuite les anglophones (24,6 %) et enfin les francophones (17,2 %). Même s'il ne s'agit que d'estimations subjectives, ces chiffres sont intéressants parce qu'ils montrent de façon synthétique que, malgré cette différence (néanmoins remarquable) et parce que la proportion totale de francophones est elle-même globalement supérieure aux autres groupes linguistiques, **le nombre absolu** de francophones qui se définissent comme étant à l'intérieur des centres de pouvoir des entreprises canadiennes-anglaises et étrangères est presque identique à celui des anglophones. Cela illustre l'effet de masse dont nous parlions précédemment et qui pourrait expliquer la proportion relativement plus faible de francophones se trouvant à l'intérieur des centres d'élaboration des grandes politiques et des grandes catégories.

Tableau IV.11

Représentation de la position des dirigeants et cadres par rapport au principal centre de pouvoir de la firme dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères (N = 627)

Situation	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
À l'intérieur	44,1	46,3	9,6	21,4
	17,2	24,6	41,9	
À la périphérie	52,3	44,4	3,3	37,6
	35,8	41,4	25,8	
À l'extérieur	62,9	33,3	3,8	41,0
	47,0	34,0	32,3	
Proportion totale	**54,9**	**40,2**	**4,9**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement.
Les pourcentages inférieurs sont calculés verticalement.

Il convient à ce stade de se rendre compte de quelques-unes des conséquences de ce phénomène. Ce qui importe pour les propriétaires, c'est d'abord de pouvoir contrôler étroitement les activités de leurs entreprises. Le contrôle s'effectue par la mise en place, dans les postes clés, d'hommes en qui la confiance doit être maximisée, avec qui la communication est facile, avec qui la reconnaissance sociale est immédiate. Au sein de cet ensemble de facteurs, il est certain que l'appartenance linguistique, et plus généralement nationale ou ethnique, joue un rôle important, bien que des exceptions nombreuses puissent être relevées.

Si ce facteur joue effectivement, ceux qui contrôlent l'entreprise veilleront à ce que, dans le noyau central de décision, l'autre groupe linguistique ne vienne pas en nombre absolu dépasser ou même seulement égaler celui auquel ils appartiennent. Le phénomène est parfaitement clair en ce qui concerne les postes de haute direction, si l'on prend une à une les entreprises canadiennes-anglaises, (mais encore plus canadiennes-françaises). Dans les zones plus périphériques du pouvoir, les choses ont moins d'importance. C'est pourquoi de nombreuses divisions régionales ont une proportion très considérable de francophones. Ces hypothèses suggèrent qu'il existe certainement des limites structurelles à la francophonisation des postes les plus élevés des entreprises contrôlées par des anglophones. Le seuil de 50 % de francophones dans les postes de haute direction des entreprises ayant leur siège social central au Québec, apparaît aujourd'hui comme tout à fait limite. Au-delà, et probablement même assez en deçà pour plusieurs entreprises, le risque est grand que les détenteurs du contrôle ne cherchent à déménager les lieux centraux du pouvoir pour ne conserver au Québec, pour l'essentiel, que la gestion des activités régionales, ce qui n'est pas sans conséquences, comme on le sait.

4.2.3. L'orientation fonctionnelle des unités dirigées

Si l'on examine maintenant l'orientation fonctionnelle des unités organisationnelles dirigées ou conseillées par les personnes intéressées, on s'aperçoit que, dans les entreprises canadiennes-anglaises (tableau IV.12), les francophones sont plus nombreux que les anglophones dans toutes les grandes branches fonctionnelles à l'exception des activités connexes à la production (achats, organisation et méthodes, ingénierie, recherche et développement, transport), des activités de gestion du personnel et des ressources humaines et des activités de communication et de relations publiques. Les francophones dominent particulièrement dans les activités financières et

comptables, ainsi que dans les activités de production et d'administration générale. Francophones et anglophones sont peu éloignés dans les activités commerciales.

Tableau IV.12
Orientation fonctionnelle* des unités organisationnelles dirigées dans les entreprises canadiennes-anglaises selon la langue maternelle (N = 448)

Orientation fonctionnelle	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Administration générale	54,2	45,3	0,5	15,8
Production	65,9	26,5	7,6	10,7
Autres activités liées à la production	37,8	54,6	7,6	19,3
Commerce et marketing	46,8	44,5	8,7	10,7
Finance et comptabilité	65,9	30,3	3,8	25,9
Communications et relations publiques	47,9	52,1	—	3,6
Personnel et ressources humaines	32,3	67,7	—	4,6
Autres	60,9	28,5	10,6	9,4
Proportion totale	**53,9**	**40,8**	**5,3**	**100,0**

* On n'a retenu ici que le premier choix des individus.

Dans les entreprises étrangères (tableau IV.13), les francophones sont plus nombreux que les anglophones dans l'administration générale (72,2 % contre 20,6 %), dans les activités connexes à la production, le commerce et le marketing et dans la gestion des ressources humaines. En revanche, les anglophones sont plus nombreux dans la production, les activités financières et de comptabilité, ainsi que dans les communications et les relations publiques.

Tableau IV.13

Orientation fonctionnelle* des unités organisationnelles dirigées dans les entreprises étrangères selon la langue maternelle (N = 195)

Orientation fonctionnelle	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Administration générale	72,2	20,6	7,2	16,3
Production	43,4	56,6	—	20,8
Autres activités liées à la production	66,4	22,6	11,0	7,3
Commerce et marketing	72,6	27,4	—	15,8
Finance et comptabilité	47,4	52,6	—	11,9
Communications et relations publiques	37,3	62,7	—	2,9
Personnel et ressources humaines	71,5	11,3	17,2	10,5
Autres	47,8	48,6	3,6	14,5
Proportion totale	**58,3**	**37,4**	**4,3**	**100,0**

* On n'a retenu ici que le premier choix des individus.

À partir de ces résultats, il ne semble pas, en fait, y avoir de configuration très nette relative à l'orientation de l'un ou l'autre groupe linguistique vers des zones d'activité très définies, même si l'on observe des concentrations plus fortes dans tel ou tel espace fonctionnel. Il est intéressant de constater par exemple que, contrairement à l'hypothèse que l'on pouvait faire sur l'insertion fonctionnelle des francophones, on ne les retrouve pas d'abord et avant tout à la tête d'unités reliées aux relations publiques ou à la gestion du personnel et des ressources humaines ; c'est même souvent le contraire. Ces résultats tendent évidemment à dissiper l'image du « francophone de service » souvent évoquée à propos des cadres francophones dans les entreprises anglophones, image donc totalement mythique pour ce qui concerne la population étudiée ici.

Cette analyse pourrait évidemment être poussée plus loin, mais pour l'instant, on ne peut conclure à une configuration particulière propre aux groupes linguistiques. En fait, le niveau hiérarchique ou l'orientation géographique semblent être des variables plus importantes.

4.2.4. L'orientation géographique des unités dirigées

Dans la mesure où les différences étaient minimes, nous avons regroupé dans le tableau IV.14 la distribution des hauts dirigeants et

cadres des entreprises à propriété canadienne-anglaise et étrangère en fonction de l'orientation de leur unité de travail. Dans l'ensemble, les deux tiers des dirigeants et cadres sont dans des unités liées principalement à la gestion des activités dites domestiques (c'est-à-dire intérieures au Canada) alors qu'une faible proportion (4,2 %) travaille dans des unités aux activités strictement internationales, le reste des postes combinant les deux types d'orientation.

Tableau IV.14

Orientation géographique des unités organisationnelles dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères selon la langue maternelle (N = 627)

Orientation géographique	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Domestique	69,1	61,6	81,2	66,8
Internationale	4,6	4,1	—	4,2
Domestique et internationale	26,3	34,3	18,8	29,0
Proportion totale	**55,8**	**39,1**	**5,1**	**100,0**

Dans ces entreprises, les différences d'orientation nationale ou internationale des activités sont relativement faibles entre les groupes linguistiques, notamment entre les anglophones et les francophones. Cependant, si nous allons voir à quel territoire correspondent les activités domestiques, on s'aperçoit que, dans les entreprises canadiennes-anglaises (tableau IV.15), 80,9 % des francophones sont affectés à la gestion d'activités régionales (Québec, 71,4 % ; l'est du Canada, 9,5 %) alors que ce n'est le cas que de 23,4 % des anglophones qui à 67,2 % s'occupent d'activités à l'échelle de l'ensemble du Canada.

Tableau IV.15

Distribution des groupes linguistiques selon l'étendue géographique des activités dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 389)

Étendue géographique	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Québec seulement	71,3	16,5	17,8	46,6
Est du Canada	9,5	6,9	—	7,9
Ensemble du Canada	11,1	67,2	82,2	37,3
Autre	8,1	9,4	—	8,2
Proportion totale	**54,8**	**39,9**	**5,3**	**100,0**

Cette proportion se maintient pour les anglophones dans les entreprises étrangères (tableau IV.16) où les francophones, tout en occupant majoritairement des postes à vocation régionale (53,7 %), sont beaucoup plus nombreux que dans les entreprises précédentes, dans les postes à vocation nationale (38,3 % contre 11,1 %).

Tableau IV.16

Distribution des groupes linguistiques selon l'étendue géographique des activités dans les entreprises étrangères (N = 162)

Étendue géographique	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Québec seulement	47,4	28,2	21,3	39,7
Est du Canada	6,3	—	—	3,9
Ensemble du Canada	38,3	67,6	78,7	50,1
Autre	8,0	4,2	—	6,3
Proportion totale	**61,3**	**34,1**	**4,6**	**100,0**

4.2.5. Les activités des dirigeants et cadres

Pour compléter le tableau de la situation, on peut examiner le type d'activité que les hauts dirigeants et cadres jugent le plus important dans leur poste. Nous avons regroupé ici une vingtaine de propositions en cinq catégories* : décision, gestion, élaboration, relations et autres activités.

En ce qui concerne les entreprises canadiennes-anglaises, le tableau IV.17 montre en termes d'effectifs que francophones et anglophones arrivent à égalité pour les activités de décision, que les francophones sont très représentés dans les activités de gestion, et ce beaucoup plus que les anglophones, et qu'ils sont très actifs aussi dans des activités de relations. Les anglophones jugent fréquemment (dans 41,5 % des cas) que leur activité la plus importante est celle de l'élaboration. Il y a donc ici une différence relativement importante, les francophones se concentrant dans les activités de gestion et les anglophones dans les activités d'élaboration.

* Ces regroupements ont été présentés au chapitre II.

Tableau IV.17

Type d'activité jugé le plus important par les dirigeants et cadres selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 448)

Type d'activité	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Décision	47,0	47,5	5,5	16,8
	14,7	19,6	17,6	
Gestion	64,2	29,4	6,4	38,9
	46,1	27,9	47,1	
Élaboration	42,1	55,8	2,1	30,3
	23,7	41,5	11,9	
Relations	57,7	36,7	5,6	9,7
	10,4	8,7	10,4	
Autres	62,8	21,4	15,8	4,3
	5,1	2,3	13,0	
Proportion totale	**53,9**	**40,8**	**5,3**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement.
Les pourcentages inférieurs sont calculés verticalement.

Dans les entreprises étrangères (tableau IV.18), les francophones sont encore plus nombreux à estimer que la gestion est leur activité la plus importante (57,9 %) alors que les anglophones sont répartis de façon plus uniforme dans les différents types d'activité. Ils sont notamment en proportion beaucoup plus forte dans les activités de relations que les francophones. En termes absolus, c'est cependant le seul type d'activité où ils dépassent les francophones qui sont toujours plus nombreux que les anglophones.

Tableau IV.18

Type d'activité jugé le plus important par les dirigeants et cadres selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères (N = 195)

Type d'activité	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Décision	61,7	38,3	—	10,7
	11,3	10,9	—	
Gestion	67,6	27,2	5,2	50,0
	57,9	36,4	60,5	
Élaboration	54,7	39,6	5,7	30,1
	28,3	31,9	39,5	
Relations	19,4	80,6	—	7,4
	2,5	16,0	—	
Autres	—	100,0	—	1,8
	—	4,8	—	
Proportion totale	**58,3**	**37,4**	**4,3**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement.
Les pourcentages inférieurs sont calculés verticalement.

4.3. Le personnel encadré

Les hauts dirigeants ont directement ou indirectement la responsabilité d'effectifs importants (cadres, professionnels, employés, ouvriers, etc.). Ces effectifs sont plus importants dans les entreprises canadiennes-anglaises qu'étrangères. En général, les francophones semblent diriger des effectifs légèrement supérieurs à ceux des anglophones. Les hauts dirigeants francophones sont trois fois plus nombreux à avoir des effectifs de 50 personnes et plus sous leur autorité.

Les hauts dirigeants, quelle que soit l'origine de la propriété de l'entreprise ou leur groupe linguistique, exercent une grande autorité sur ces effectifs dont ils ont la responsabilité. Ils choisissent leurs subordonnés, appliquent des mesures disciplinaires à l'ensemble du personnel, et, bien qu'un peu plus faiblement, détiennent le pouvoir de congédier leur personnel.

Ce n'est qu'en ce qui concerne les congédiements que l'on peut constater des variations entre les groupes linguistiques. Partout ailleurs, les différences sont peu significatives.

Quelle est la situation des cadres ?

Dans les entreprises canadiennes-anglaises, la très grande majorité des cadres dirigent moins de 50 employés. Ce sont les francophones qui se détachent du peloton : dans tous les groupes de plus de 50 employés, ils sont beaucoup plus nombreux que les anglophones à diriger des effectifs importants.

Tableau IV.19

Personnel sous la responsabilité des cadres selon la langue maternelle dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 416)

Personnel encadré	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
0	4,3	7,1	—	5,2
De 1 à 10	25,4	48,6	50,7	35,9
De 11 à 50	34,4	31,9	21,3	32,8
De 51 à 100	12,2	7,3	20,3	10,6
De 101 à 250	9,6	1,3	7,7	6,2
De 251 à 500	7,0	1,3	—	4,4
500 et plus	7,1	2,5	—	4,9
Proportion totale	**55,1**	**40,0**	**4,9**	**100,0**

La situation est relativement semblable dans l'entreprise étrangère. En effet, bien que les effectifs y soient comparativement moins nombreux, les francophones sont toujours parmi ceux qui dirigent les effectifs importants ; même si cela est moins nettement tranché que dans les entreprises canadiennes-anglaises, ils constituent le groupe linguistique exerçant le contrôle sur le plus grand nombre d'employés. Cette situation tient probablement au type d'unité dirigée. Dans les sièges sociaux, le personnel encadré est évidemment moins nombreux que dans les établissements. La présence plus forte des anglophones dans les sièges sociaux peut donc être un des facteurs explicatifs.

Tableau IV.20

Personnel sous la responsabilité des cadres selon la langue maternelle dans les entreprises étrangères (N = 176)

Personnel encadré	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
0	5,4	—	—	3,2
De 1 à 10	25,3	38,7	78,7	32,5
De 11 à 50	45,2	47,0	—	44,0
De 51 à 100	7,7	5,4	21,3	7,4
De 101 à 250	13,3	5,4	—	9,8
De 251 à 500	3,1	3,5	—	3,1
500 et plus	—	—	—	—
Proportion totale	**58,5**	**37,3**	**4,2**	**100,0**

5. La distribution selon les cohortes d'âge

Pour clore cette première partie, il convient de se demander si la situation que nous venons de décrire risque de changer au cours des prochaines années. Le tableau suivant, qui illustre la distribution linguistique selon les cohortes d'âge pour l'ensemble de l'échantillon, peut nous donner quelques indications à ce sujet.

On observe, en effet, qu'une part importante des hauts dirigeants et cadres les plus jeunes sont francophones. La même tendance se manifeste si l'on restreint l'analyse au seul secteur privé. Ces résultats laissent présager, par conséquent, que le bassin de recrutement dans l'ensemble de la population des hauts dirigeants et cadres favorise ce dernier groupe.

Tableau IV.21

Distribution linguistique selon les cohortes d'âge pour l'ensemble des secteurs étudiés (N = 1 001)

Cohorte d'âge	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
20-29 ans	83,3	16,7	—	5,8
30-39 ans	64,3	30,2	5,5	31,9
40-49 ans	73,2	24,3	2,5	35,4
50-59 ans	64,7	33,7	1,6	22,7
60 ans et plus	73,8	21,3	4,9	4,2
Proportion totale	**69,0**	**27,8**	**3,2**	**100,0**

Aussi peut-on penser que, dans l'avenir, la situation des francophones dans le secteur privé s'améliorera et ce, même pour les postes de haute direction.

Tableau IV.22

Distribution linguistique selon les cohortes d'âge et le niveau hiérarchique dans le secteur privé

Cohorte d'âge	Haute direction (N = 70)				Cadres intermédiaires (N = 798)			
	Langue maternelle			Ensemble	Langue maternelle			Ensemble
	Français	Anglais	Autre		Français	Anglais	Autre	
20-29 ans	—	—	—	—	82,9	17,1	—	7,1
30-39 ans	71,8	25,7	2,5	20,8	59,4	34,2	6,4	33,9
40-49 ans	58,8	31,5	9,7	34,8	70,1	27,6	2,3	35,5
50-59 ans	53,0	41,8	5,2	37,5	58,8	39,9	1,3	20,0
60 ans et plus	43,5	56,5	—	6,9	70,3	22,3	7,4	3,5
Proportion totale	**58,2**	**35,9**	**5,9**	**100,0**	**65,2**	**31,3**	**3,5**	**100,0**

Ces premières analyses de la distribution linguistique dans les postes de direction indiquent la position avantageuse que les francophones occupent dans le secteur public et les sociétés d'État. Bien que cette situation soit différente dans le secteur privé, il n'en demeure pas moins qu'une progression y a été réalisée au cours des 10 dernières années[12]. On peut penser, par ailleurs, que cette progression devrait continuer car le bassin de recrutement des cadres les plus jeunes est important dans le groupe des francophones.

Conclusion

L'analyse réalisée ici, à partir de données recueillies directement auprès des individus dans un nombre important d'organisations, éclaire de façon nouvelle un domaine où prévalent encore des représentations sociales parfois peu conformes à la réalité d'aujourd'hui. L'une d'elles est que la main-d'oeuvre **francophone** hautement qualifiée qui s'est constituée au cours des 20 dernières années se serait essentiellement dirigée vers le secteur public puisque, d'une part, celui-ci s'est beaucoup développé et que, d'autre part, l'accès au secteur privé apparaissait comme relativement fermé à cause de la dominance des entreprises à propriété canadienne-anglaise et étrangère. Or, en fait, les choses semblent beaucoup plus complexes.

Il est certain que les francophones ont intensément bénéficié du développement des appareils d'État proprement québécois. Professionnels et cadres se sont multipliés et les postes ont été occupés à 98 % par des francophones. Cependant, ce chiffre ne peut être extrapolé à l'ensemble du secteur public au Québec puisque nous n'avons pas étudié la fonction publique et les sociétés de la Couronne[13] où la situation, si l'on en juge par les rapports annuels du Commissaire aux langues officielles, paraît assez différente, et que nous n'avons pas, non plus, pu examiner, en dehors des sociétés d'État québécoises, la situation dans le secteur parapublic (hôpitaux, établissements d'enseignement, municipalités, etc.) où chaque groupe linguistique a conservé, avec un degré de perméabilité plus ou moins grand à l'autre groupe et aux « allophones », ses propres institutions.

---

12. On se réfère ici aux résultats de F. Vaillancourt déjà cité. On doit tenir compte du fait que, parallèlement, les effectifs de dirigeants et cadres ont augmenté considérablement au cours de cette décennie.

13. F. Vaillancourt, à partir du recensement de 1971, évaluait à 80,1 % la présence des francophones dans les postes de cadres du gouvernement fédéral localisés au Québec, mais ce chiffre ne peut être appliqué aux sociétés de la Couronne.

Le secteur privé, qui reste le plus important secteur d'emploi et qui, comme le secteur public, a participé au mouvement de différenciation très poussé des fonctions de direction et d'encadrement n'a, de son côté, pas été délaissé par les francophones ou ne leur a pas été fermé. Sans doute constate-t-on encore une sous-représentation de ce groupe dans les postes de direction et d'encadrement ; celle-ci s'accroît d'ailleurs fortement dans les postes présidentiels, mais 64,7 % des postes étudiés sont occupés par des individus de langue maternelle française. L'endorecrutement constaté dans les entreprises canadiennes-françaises (26 % des entreprises étudiées) contribue à faire monter ce chiffre qui baisse à 54 % dans les entreprises canadiennes-anglaises (51,5 % des entreprises) et à 58 % dans les entreprises étrangères.

Globalement donc, les francophones sont maintenant majoritaires dans les postes de direction et d'encadrement de ces firmes. Cependant, il faut faire plusieurs restrictions. La première est que les francophones restent encore minoritaires (38,5 %) dans les postes de haute direction des entreprises canadiennes-anglaises. La seconde concerne ce que nous avons appelé l'effet d'entreprise, puisque d'une firme à l'autre on observe d'assez fortes variations de la représentation des groupes linguistiques. Cela pousse à souligner à nouveau qu'il existe sans doute des limites structurelles au processus de redistribution des cartes entre les groupes linguistiques dans le champ des positions sociales. Dans le secteur privé, ces limites sont définies par l'origine nationale ou ethnique de la propriété et elles se traduisent notamment par des réorganisations administratives ou, de façon plus radicale, des déménagements de sièges sociaux avec création de filiales ou de divisions québécoises. Il est évident que le dernier type de décision, en plus de ses effets économiques et politiques, a un effet sur la stabilité de la communauté anglophone au Québec.

De toute façon, il est significatif de constater que les francophones occupent aujourd'hui dans ces entreprises 74 % des postes de direction et d'encadrement des établissements et succursales, mais seulement 44,7 % de ceux rattachés directement au siège social. On s'aperçoit aussi que le travail des francophones est surtout orienté vers la gestion d'activités régionales alors que les anglophones s'occupent d'activités à l'échelle nationale. Cela a-t-il des répercussions sur la carrière des individus à l'intérieur de l'entreprise, sur leur capacité d'accession aux postes de pouvoir ? Nous ne pouvons actuellement qu'en faire l'hypothèse puisque la complexité de cette question sur le plan de l'analyse des données ne nous permet pas, pour l'instant, d'y répondre. Ces phénomènes sont en tout cas étroitement reliés à l'en-

semble des mécanismes très subtils aussi bien économiques que culturels de contrôle des entreprises et à l'équilibre des groupes linguistiques dans ces unités.

Cette situation, sans aucun doute restrictive pour les francophones dans plusieurs entreprises canadiennes-anglaises et étrangères, ne doit pas cependant nous empêcher de chercher à dissiper une image, encore récente, du cadre francophone aliéné, image à laquelle, compte tenu du niveau actuel de représentation, nous ne croyons pas. Nous avons vu aussi que les francophones ne semblent pas murés dans des types d'activités suggérant l'existence de « francophones de service » préposés notamment aux relations publiques et à la gestion du personnel, secteurs qui, au contraire, sont fortement occupés par des anglophones.

Le dernier élément qui mérite d'être souligné touche évidemment à la représentation des francophones dans les cohortes d'âge. Dans le groupe des 20-29 ans, ceux-ci dépassent les 80 %, même si l'on isole le secteur privé. Ces chiffres semblent indiquer que la structure de représentation des groupes linguistiques dans les postes de direction et d'encadrement continue à se transformer profondément.

CHAPITRE V

L'utilisation des langues

Le traitement informatique des données a été réalisé par Lucie Dumais.

Parmi les facteurs importants liés à l'évolution de la situation linguistique dans les milieux de travail figure certainement l'utilisation que font les dirigeants et cadres des langues française et anglaise. Ceux-ci occupent en effet une place privilégiée dans les systèmes de pouvoir institutionnalisé et leur comportement contribue dans une large mesure à la définition du mode de fonctionnement linguistique des organisations auxquelles ils appartiennent. Néanmoins, ce comportement est lui-même largement déterminé par des variables individuelles et collectives telles que la langue maternelle, le degré de connaissance de la langue seconde, le niveau de représentation des anglophones et des francophones dans les unités organisationnelles, le type de poste, etc.

Alors, cinq ans après l'adoption de la loi 101, qu'en était-il de la connaissance et de l'utilisation des langues française et anglaise par les dirigeants et cadres des secteurs privé et public ? Telle est la question principale à laquelle il faut maintenant chercher à répondre pour poser un des jalons nécessaires à l'analyse de l'évolution de la situation linguistique dans les milieux de travail au Québec.

1. La connaissance de la langue seconde

Nous avons vu précédemment que 69,1 % des dirigeants et cadres étaient de langue maternelle française comparativement à 27,7 % de langue maternelle anglaise et 3,2 % d'une langue maternelle différente des deux premières. Qu'en est-il maintenant de la connaissance du français et de l'anglais comme langues secondes ? La plupart des cadres ont une connaissance au moins minimale de l'anglais ou du français comme langue seconde. Comme on pouvait s'y attendre, les francophones sont nettement plus bilingues que les anglophones puisque 88,0 % d'entre eux estiment avoir une bonne ou une excellente connaissance de l'anglais, alors que moins de la moitié des anglophones (46,2 %) se reconnaissent cette qualité en français. Il est d'ailleurs quelque peu surprenant de constater que près de 54 % des anglophones n'ont qu'une connaissance faible ou nulle du français alors que la majorité d'entre eux, nous l'avons vu plus haut, sont nés au Québec et que ceux qui y sont arrivés par la suite y sont pour la plupart depuis plus de 10 ans. Quant aux allophones, plus de la moitié ont une excellente connaissance du français puisque près de la moitié d'entre eux ont répondu dans cette langue lors de l'entrevue et que parmi ceux qui

ont répondu en anglais, 36,7 % ont déclaré avoir une bonne ou une excellente connaissance du français. Globalement néanmoins, cette population semble mieux connaître l'anglais. Bien entendu, c'est dans le secteur privé que les francophones sont le plus souvent bilingues et la proportion est remarquablement élevée puisqu'elle atteint 90,5 %. Quant au petit nombre d'anglophones qui travaillent dans le secteur public, ils sont évidemment très à l'aise en français.

Tableau V.1

Connaissance de la langue seconde (anglais-français) selon la langue maternelle (N = 998)

Connaissance de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre[a] (français)	Autre[a] (anglais)
Excellente	38,3	16,8	69,3	32,4
Bonne	49,6	29,4	14,5	4,3
Faible	10,9	42,7	16,2	63,3
Nulle	1,2	11,1	—	—
Proportion totale	**69,1**	**27,7**	**1,5**	**1,7**

a : Cette distinction tient au fait que, parmi les individus de langue maternelle autre, certains ont répondu en français au cours de l'entrevue tandis que d'autres ont préféré l'anglais.

Pour cerner avec plus de précision cette connaissance de la langue seconde, nous avons cherché à voir si les personnes interrogées étaient capables de présenter leur point de vue dans cette langue avec toutes les nuances jugées nécessaires. Cette capacité conditionne l'adaptabilité à un milieu linguistique, et donc la possibilité de s'y mouvoir avec des contraintes d'expressions parlées ou écrites plus ou moins grandes.

En excluant ceux qui ne connaissent pas la langue seconde, on observe (tableau V.2) que les deux tiers des francophones sont très à l'aise en anglais. Du côté des anglophones, la proportion de ceux qui sont très à l'aise en français n'est que de 47,6 % tandis que le quart d'entre eux reconnaît avoir de grandes difficultés à s'exprimer dans cette langue.

Tableau V.2

Capacité à présenter son point de vue dans la langue seconde avec les nuances jugées nécessaires selon la langue maternelle (N = 961)

Capacité à présenter son point de vue	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre[a] (français)	Autre[a] (anglais)
Oui	67,4	47,6	76,8	36,7
Non	9,7	25,6	16,1	24,5
Pas toujours	22,9	26,8	7,1	38,8
Proportion totale	**71,0**	**25,6**	**1,6**	**1,8**

a : Voir note du tableau V.1

Cependant, parmi les anglophones ayant une connaissance minimale du français, 51,0 % ont suivi des cours dans cette langue au cours des cinq dernières années. La proportion des francophones qui ont voulu perfectionner leur maîtrise de l'anglais n'est que de 21,5 %, ce qui indique, eu égard aux résultats précédents, que la majorité d'entre eux connaissaient déjà bien cette langue qu'ils ont eu, plus que les autres groupes, l'occasion d'apprendre dans leur travail.

Tableau V.3

Amélioration de la qualité de la langue seconde par des cours suivis au cours des cinq dernières années (N = 933)

Amélioration de la qualité de la langue seconde par des cours	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre[a] (français)	Autre[a] (anglais)
Oui	21,5	51,0	2,5	40,9
Non	78,5	49,0	97,5	59,1
Proportion totale	**71,5**	**25,1**	**1,6**	**1,8**

a : Voir note du tableau V.1.

En effet, 68,7 % des francophones mentionnent le travail comme étant l'un des principaux contextes leur ayant permis d'apprendre l'anglais. D'autres contextes ont aussi favorisé cet apprentissage, dont l'école, qui est mentionnée dans 38,7 % des cas. Mais elle arrive loin derrière le travail. Moins exposés que les francophones à des milieux de travail linguistiquement différents de leur langue maternelle, les anglophones ont, dans de nombreux cas, appris le français à l'école (souvent en combinaison avec d'autres contextes) dans 50,1 % des cas. Mais le milieu de travail a aussi joué un rôle important dans 51,6 %

des cas. Le milieu familial, le quartier ou le voisinage et les voyages sont aussi intervenus, mais de façon beaucoup plus marginale.

Tableau V.4

Principaux contextes ayant permis d'apprendre l'anglais ou le français comme langue seconde selon la langue maternelle (N = 959)

Contextes d'apprentissage des langues secondes	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre[a] (français)	Autre[a] (anglais)
École	6,3	14,2	14,3	12,3
Travail	27,5	18,5	2,0	—
École et travail	18,9	15,3	30,9	28,6
École et autres contextes[b]	13,5	20,6	16,8	29,5
Travail et autres contextes[b]	22,3	17,8	35,9	17,3
Autres	11,5	13,6	0,1	12,3
Proportion totale	**71,0**	**25,6**	**1,6**	**1,8**

a : Voir note du tableau V.1.

b : Les autres contextes sont le milieu familial, le quartier, le voisinage et les voyages.

2. Langue maternelle, langue d'usage et transferts linguistiques

Avant d'aborder la question de l'utilisation au travail des langues française et anglaise, il est utile de situer les comportements linguistiques de la population étudiée indépendamment des contraintes du milieu de travail. C'est pourquoi nous examinerons brièvement la langue parlée à la maison en relation avec la langue maternelle. En premier lieu, on observe, comparativement à la langue maternelle, une légère diminution de ceux qui parlent français. Ce déplacement s'opère vers l'anglais qui gagne quelques points grâce à la conjonction des transferts linguistiques des francophones et des allophones vers l'anglais et malgré les transferts chez les anglophones vers le français. Chez les allophones, cette attraction vers l'anglais est très forte puisque 44,3% d'entre eux parlent principalement cette langue à la maison contre 19,3% qui s'expriment en français. Néanmoins, leur poids numérique est faible.

Dans l'ensemble cependant, la langue maternelle prédomine très largement comme langue d'usage tant chez les francophones (94,9 %) que chez les anglophones (90,7 %).

Tableau V.5

Langue principalement parlée à la maison selon la langue maternelle (N = 933)

Langue d'usage	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Français	94,9	5,6	19,3	67,6
Anglais	3,9	90,7	44,3	29,3
Français et anglais	1,2	3,7	—	1,9
Autre	—	—	36,4	1,2
Proportion totale	**69,1**	**27,7**	**3,2**	**100,0**

Qu'en est-il alors de l'utilisation des langues dans le milieu de travail des dirigeants et cadres ?

3. L'utilisation au travail des langues française et anglaise

3.1. Résultats sur l'ensemble des dirigeants et cadres

Dirigeants et cadres s'expriment le plus souvent dans leur langue maternelle avec leur supérieur, leurs collègues et leurs subordonnés. Voilà une affirmation qui peut surprendre, mais c'est ce qui ressort des résultats détaillés présentés plus bas. Il faut néanmoins souligner d'emblée que cela n'empêche pas, compte tenu de l'hétérogénéité linguistique des milieux de travail et aussi des exigences linguistiques des relations d'affaires avec l'extérieur, de rencontrer fréquemment des situations où il est nécessaire d'utiliser la deuxième langue. Bien entendu, des variations prononcées peuvent être observées en fonction de la langue maternelle des individus, du secteur ainsi que de la propriété des entreprises.

3.1.1. Les relations avec le supérieur

Avant toute autre analyse, il est utile d'évaluer jusqu'à quel point la langue maternelle des supérieurs et des subordonnés peut différer. Nous avons par conséquent cherché à savoir si les dirigeants et cadres interviewés avaient eu fréquemment un supérieur immédiat de langue maternelle différente de la leur. D'après les résultats obtenus, il s'agit en fait d'une situation très courante puisque 69 %, de la population étudiée l'a vécue à une ou plusieurs reprises (tableau V.6).

Tableau V.6

Occupation de postes dont le supérieur immédiat avait une langue maternelle différente en fonction de la langue maternelle (N = 1 003)

Supérieur de langue maternelle différente	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Oui	71,3	63,3	73,7	69,1
Non	28,7	36,7	26,3	30,9
Proportion totale	**69,1**	**27,7**	**3,2**	**100,0**

Si, globalement, peu de différences se manifestent entre les groupes linguistiques, il n'en va pas de même lorsque l'on demande combien de fois cette situation s'est produite au cours de la carrière des individus. En effet, comme le montre le tableau V.7, les francophones, et bien entendu les allophones, ont eu, beaucoup plus fréquemment que leurs collègues anglophones, un supérieur dont la langue maternelle était différente de la leur. Ainsi 71,4 % des anglophones ont eu, au maximum, deux supérieurs immédiats de langue maternelle différente de la leur au cours de leur carrière jusqu'à aujourd'hui. Les francophones ne sont que 48,4 % dans ce cas puisque la majorité d'entre eux a eu plus de trois supérieurs de langue différente de la leur.

Tableau V.7

Nombre de postes dans lesquels les personnes interviewées ont eu un supérieur immédiat de langue maternelle différente de la leur en fonction de la langue maternelle (N = 695)

Nombre de postes	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
1	24,9	40,9	8,7	28,4
2	23,5	30,5	8,7	24,8
3	14,1	8,3	30,2	13,2
4	12,8	5,3	24,1	11,3
5	7,0	5,3	19,6	7,0
Plus de 6	17,7	9,7	8,7	15,3
Proportion totale	**71,2**	**25,3**	**3,5**	**100,0**

Pour la majorité, cette hétérogénéité linguistique au sein de la hiérarchie ne posait pas de problèmes. Toutefois, le tiers des francophones semble avoir vécu ce type de situation de façon plus pénible et mentionne que cela posait parfois certains problèmes.

Tableau V.8

Existence de problèmes liés aux différences linguistiques entre supérieur immédiat et subordonné en fonction de la langue maternelle (N = 695)

Existence de problèmes	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Oui	30,6	6,3	17,5	24,0
Non	69,4	93,7	82,5	76,0
Proportion totale	**11,3**	**25,3**	**3,4**	**100,0**

Pour ces personnes, il s'agissait d'abord et avant tout de problèmes liés à la maîtrise de la langue ainsi qu'à l'approche culturellement différente des questions professionnelles à traiter. Si la discrimination est mentionnée par certains, elle reste heureusement un phénomène marginal.

Tableau V.9

Problèmes liés aux différences linguistiques entre supérieur immédiat et subordonné en fonction de la langue maternelle (N = 167)

Problèmes liés aux différences linguistiques	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Dimension culturelle, approche différente	27,6	72,7	—	29,7
Maîtrise de la langue	97,4	27,3	50,0	92,1
Discrimination	12,5	—	50,0	12,8
Adaptation au milieu social	4,0	—	—	3,4
Autre	4,6	18,2	—	5,3
Proportion totale[a]	**146,1**	**118,2**	**100,0**	**143,3**

a : Comme il s'agissait d'une question à choix multiples, nous avons cumulé les réponses. Les pourcentages sont calculés verticalement.

Indépendamment de la langue maternelle du supérieur, qu'en est-il de façon générale de la langue utilisée dans les relations avec lui ? Ce qui frappe, c'est que ces relations se déroulent très majoritairement dans la langue maternelle de l'individu : 76,5 % des francophones parlent français avec leur supérieur et, de la même façon, 81,8 % des anglophones parlent avec lui en anglais.

Tableau V.10

Langue utilisée avec le supérieur immédiat selon la langue maternelle (N = 1 003)

Langue utilisée avec le supérieur	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	76,5	8,0	36,9	10,6	55,7
À peu près uniquement l'anglais	10,7	81,8	19,5	74,1	31,8
Les deux langues	12,8	10,2	43,6	15,3	12,5
Proportion totale	**69,0**	**27,7**	**1,1**	**2,2**	**100,0**

Parmi ceux qui utilisent les deux langues, on n'observe pas de différences significatives entre les francophones et les anglophones en ce qui a trait à l'utilisation de la langue seconde. Ainsi 27,5 % des francophones dans cette situation utilisent l'anglais dans plus de 50 % des échanges avec leur supérieur, tandis que 34,5 % des anglophones utilisent le français dans plus de 50 % des relations.

Tableau V.11

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les relations avec le supérieur immédiat lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 125)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0-25	26,8	30,2	78,4	—
26-50	45,7	35,3	21,6	100,0
51-75	25,1	27,1	—	—
76-100	2,4	7,4	—	—
Proportion totale	**70,9**	**22,7**	**3,7**	**2,7**

3.1.2. Les relations avec les collègues et les subordonnés

Même si la proportion des situations nécessitant l'utilisation de la deuxième langue s'accroît dans le milieu plus vaste des collègues et des subordonnés, la tendance observée à partir des relations avec le supérieur se maintient (tableaux V.12 et V.13). On note cependant que, globalement, les anglophones et les allophones s'expriment, en proportion, plus fréquemment dans les deux langues avec les collègues et

les subordonnés que ne le font les francophones. Cependant, comme on le verra plus loin, la concentration de ces deux groupes dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères du secteur privé a un effet spécifique non négligeable.

Tableau V.12

Langue utilisée avec les collègues selon la langue maternelle (N = 1 002)

Langue utilisée avec les collègues	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	74,7	5,4	56,4	10,6	54,0
À peu près uniquement l'anglais	2,0	62,6	—	57,4	19,9
Les deux langues	23,3	32,0	43,6	31,8	26,1
Proportion totale	**69,0**	**27,7**	**1,1**	**2,2**	**100,0**

Tableau V.13

Langue utilisée avec les subordonnés selon la langue maternelle (N = 986)

Langue utilisée avec les subordonnés	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	79,3	5,7	71,1	—	57,1
À peu près uniquement l'anglais	2,0	62,9	—	39,6	19,7
Les deux langues	18,7	31,4	28,9	60,4	23,2
Proportion totale	**69,0**	**27,7**	**1,1**	**2,2**	**100,0**

En ce qui concerne ceux qui utilisent les deux langues dans ces relations, on constate que le pourcentage d'utilisation de la langue seconde dépasse assez peu souvent 50 %. Dans les relations avec les collègues, 20,0 % des francophones utilisent dans plus de 50 % des cas l'anglais tandis que 13,0 % des anglophones utilisent le français dans plus de 50 % des cas (annexe A du chapitre V). Les choses diffèrent quelque peu dans le cadre des relations avec les subordonnés où 25,0 % des anglophones sont amenés à s'exprimer en français dans plus de 50 % des cas comparativement à 11,6 % des francophones en anglais cette fois (annexe B du chapitre V).

3.1.3. Communications orales et communications écrites

Observe-t-on des différences avec les résultats obtenus si l'on distingue les échanges oraux et les échanges écrits en considérant cette fois **l'ensemble des communications** qui s'étendent au-delà des relations avec le supérieur immédiat, les collègues et les subordonnés pour englober, par exemple, les relations avec la clientèle et, plus généralement, les relations d'affaires ?

Même si nous posions ces questions immédiatement après celles que nous venons d'analyser, il est remarquable de constater qu'il n'y a pas totale consistance des réponses. En fait, les résultats diffèrent sensiblement des précédents puisque la proportion d'utilisation des deux langues s'accroît considérablement (tableaux V.9 et V.11).

En ce qui concerne **les échanges oraux,** l'utilisation de la langue maternelle (entendue au sens restrictif du français ou de l'anglais) continue à prédominer. L'avantage reste aux anglophones puisque 60,0 % d'entre eux utilisent à peu près uniquement l'anglais alors que 55,2 % des francophones utilisent à peu près uniquement le français. On reconnaîtra cependant que la différence est minime. En revanche, il ne s'agit ici que de proportions moyennes et on constate de grandes variations selon les secteurs ou les entreprises considérés. Quant aux allophones, la majorité d'entre eux utilise les deux langues. Ils se retrouvent néanmoins plus souvent dans des situations d'unilinguisme anglais que d'unilinguisme français pour des raisons qui relèvent autant de l'orientation linguistique des immigrants que de leur distribution entre le secteur privé et le secteur public et entre les entreprises « francophones » et « anglophones ».

Ce qui ressort finalement le plus du tableau V.14 est que, même si la prédominance de la langue maternelle subsiste, la proportion de ceux qui utilisent les deux langues pour les communications orales s'accroît considérablement, que ce soit chez les francophones (41,8 %) ou chez les anglophones (37,8 %).

Tableau V.14

Utilisation des langues française et anglaise pour les échanges oraux selon la langue maternelle (N = 1 002)

Langue utilisée dans les échanges oraux	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	55,2	2,3	22,2	—	39,0
À peu près uniquement l'anglais	3,0	59,9	—	54,8	19,9
Les deux langues	41,8	37,8	77,8	45,2	41,1
Proportion totale	**69,0**	**27,7**	**1,1**	**2,2**	**100,0**

Qu'en est-il alors de la proportion d'utilisation de la langue seconde par ceux qui disent utiliser les deux langues dans les communications orales ?

Parmi les francophones, 46,9 % disent utiliser l'anglais dans une proportion maximale de 25 % et 40,5 % disent utiliser cette langue dans une proportion variant entre 26 % et 50 %. Ceux qui doivent utiliser l'anglais plus fréquemment que le français ne représentent que 12,6 % de la population des dirigeants et cadres francophones. La situation chez les anglophones en ce qui concerne l'utilisation du français apparaît, à quelques différences près, tout à fait comparable.

Tableau V.15

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 412)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0-25	46,9	49,9	18,9	62,4
26-50	40,5	35,6	62,2	37,6
51-75	9,2	11,1	18,9	—
76-100	3,4	3,4	—	—
Proportion totale	**70,1**	**25,5**	**2,0**	**2,4**

En ce qui concerne **les communications écrites,** la tendance générale est comparable à celle observée dans le cas des communications orales. Néanmoins, la proportion des francophones qui utilisent à peu près uniquement l'anglais passe de 3 % à 6 %. Les anglophones de leur

côté peuvent écrire beaucoup plus fréquemment dans leur langue maternelle (77,7 %) que les francophones. Pour les premiers, le bilinguisme dans les communications écrites est donc plus rare. Les allophones de leur côté utilisent beaucoup plus fréquemment l'anglais ou les deux langues comme vont d'ailleurs le confirmer les résultats sur le pourcentage d'utilisation de la langue seconde.

Tableau V.16

Utilisation des langues française et anglaise dans les échanges écrits selon la langue maternelle (N = 1 000)

Utilisation des langues	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	54,0	3,0	22,2	—	38,3
À peu près uniquement l'anglais	6,0	77,7	19,5	50,9	27,0
Les deux langues	40,0	19,3	58,3	49,1	34,7
Proportion totale	**69,0**	**27,7**	**1,1**	**2,2**	**100,0**

D'après le tableau V.17, les allophones sont en effet ceux qui utilisent le plus l'anglais dans les échanges écrits. L'autre constatation est que, si la proportion d'anglophones qui ont à s'exprimer dans les deux langues est plus faible que celle des francophones, la proportion de ceux qui utilisent le français fréquemment (plus de 50 % des communications) est aussi plus faible (8,8 %) que celle des francophones amenés à utiliser fréquemment l'anglais (19,0 %). Cela tient à la concentration des anglophones dans les entreprises anglaises et étrangères.

Tableau V.17

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications écrites lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 347)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0-25	41,8	57,8	58,6	47,1
26-50	39,2	33,4	—	52,9
51-75	4,9	3,9	41,4	—
76-100	14,1	4,9	—	—
Proportion totale	**79,7**	**15,4**	**1,8**	**3,1**

3.2. Les différences entre le secteur public et le secteur privé

Après avoir pris connaissance des données relatives à la représentation des groupes linguistiques dans les deux secteurs, le lecteur se doute que des différences importantes peuvent y être constatées en ce qui a trait à l'utilisation du français et de l'anglais dans les communications orales et écrites. Le tableau V.18 montre clairement que les dirigeants et cadres du gouvernement du Québec et des sociétés d'État communiquent presque exclusivement en français. Ceux qui sont amenés à utiliser les deux langues ne représentent que 11,7 % des dirigeants et cadres de l'administration publique (communications orales) et 17,0 % de leurs collègues des sociétés d'État. Les deux pourcentages passent respectivement à 8, 7 et 14,9 % dans le cas des communications écrites.

La situation est extrêmement différente dans les grandes entreprises privées puisque la communication dans les deux langues prédomine, surtout lorsqu'il s'agit de communications orales (45,4 %). En ce qui a trait à ces dernières, l'utilisation presque exclusive du français est plus fréquente (31,6 %) que l'utilisation presque exclusive de l'anglais (23,0 %). Mais le français perd cet avantage dans les communications écrites (30,4 % contre 31,3 %).

Tableau V.18

Utilisation des langues française et anglaise dans les échanges oraux selon le secteur (N = 1 008)

Utilisation des langues	Administration publique	Sociétés d'État	Entreprises privées	Proportion totale
À peu près uniquement le français	88,2	82,9	31,6	38,8
À peu près uniquement l'anglais	0,1	0,1	23,0	19,9
Les deux langues	11,7	17,0	45,4	41,3
Proportion totale	**8,1**	**5,1**	**86,8**	**100,0**

Tableau V.19

Utilisation des langues française et anglaise dans les échanges écrits selon le secteur (N = 1 007)

Utilisation des langues	Administration publique	Sociétés d'État	Entreprises privées	Proportion totale
À peu près uniquement le français	91,1	85,1	30,4	38,2
À peu près uniquement l'anglais	0,2	—	31,3	27,2
Les deux langues	8,7	14,9	38,3	34,6
Proportion totale	**8,0**	**5,2**	**86,8**	**100,0**

L'examen des pourcentages d'utilisation de la langue anglaise dans les communications orales par ceux qui utilisent les deux langues indique d'abord que la presque totalité d'entre eux appartient au secteur privé qui compte pour 95,6 % des cas. Mais la majorité des individus, quel que soit le secteur, ne l'utilise que dans une proportion inférieure ou égale à 50 %. En fait, l'anglais n'est parlé assez fréquemment que dans les sociétés d'État (13,0 % le parlent dans plus de 50 % des cas) et les entreprises privées (28,9 % des cas). La configuration des communications écrites ne diffère pas de façon très sensible.

Tableau V.20

Pourcentage d'utilisation de l'anglais dans les communications orales (N = 410) et les communications écrites (N = 349) lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues, par secteur

Pourcentage d'utilisation de l'anglais dans les communications orales	Administration publique	Sociétés d'État	Entreprises privées	Proportion totale
0-25	88,4	68,2	32,3	34,3
26-50	11,6	18,8	38,8	37,7
51-75	—	10,5	12,6	12,3
76-100	—	2,5	16,3	15,7
Proportion totale	**2,3**	**2,1**	**95,6**	**100,0**
Pourcentage d'utilisation de l'anglais dans les communications écrites				
0-25	84,0	66,2	33,1	34,9
26-50	16,0	18,5	36,1	35,3
51-75	—	12,4	8,4	8,3
76-100	—	2,9	22,4	21,5
Proportion totale	**2,0**	**2,2**	**95,8**	**100,0**

L'ensemble des résultats dans le secteur privé semble indiquer, pour l'instant tout au moins, que le français n'est pas la langue de travail dominante dans les fonctions de direction et d'encadrement et que les situations où l'emploi des deux langues est nécessaire sont assez fréquentes. Il est intéressant par conséquent de pousser plus loin l'analyse des données pour ce secteur.

3.3. Les différences au sein du secteur privé

Nous avons constaté précédemment que la représentation des groupes linguistiques dans les entreprises était liée, en partie, à la nationalité des propriétaires. Il est probable que l'on pourra observer une relation entre cette variable et l'utilisation des langues française et anglaise. C'est pourquoi nous examinerons tour à tour la situation dans les entreprises canadiennes-françaises, canadiennes-anglaises et étrangères.

3.3.1. La situation dans les entreprises canadiennes-françaises

On se rappelle que, dans les entreprises canadiennes-françaises, dirigeants et cadres étaient presque exclusivement de langue française (91,3 %) et l'on n'y comptait pas d'allophones, tout au moins dans l'échantillon étudié. Les résultats obtenus montrent que les deux tiers des dirigeants et cadres francophones utilisent à peu près uniquement le français dans les échanges oraux et écrits et que ceux qui n'utilisent que l'anglais sont très rares (1,2 % dans les communications orales et 1,4 % dans les communications écrites). La proportion d'anglophones utilisant à peu près uniquement l'anglais dans les communications orales se compare à celle observée parmi les francophones. Mais cette proportion monte à 78,7 % dans les cas des communications écrites. Les chiffres peuvent surprendre. Mais ils peuvent s'expliquer si l'on tient compte du fait que certaines des entreprises considérées ont été achetées par des groupes canadiens-français à des Canadiens anglais et que leur structure d'encadrement est fortement anglophone. En lisant les tableaux V.21 et V.22, le lecteur constatera aussi que ceux qui utilisent les deux langues sont proportionnellement beaucoup plus nombreux que dans la fonction publique et les sociétés d'État où les francophones prédominent aussi. L'utilisation des deux langues est le fait du tiers des dirigeants et cadres. Cependant, l'utilisation de la langue seconde ne dépasse que rarement le seuil des 50 % (tableau V.23).

Tableau V.21

Utilisation des langues française et anglaise pour les échanges oraux au sein des entreprises canadiennes-françaises du secteur privé (N = 226)

Langue utilisée pour les échanges oraux	Langue maternelle		Proportion totale
	Français	Anglais	
À peu près uniquement le français	66,4	—	60,7
À peu près uniquement l'anglais	1,2	66,2	6,8
Les deux langues	32,4	33,8	32,5
Proportion totale	**91,3**	**8,7**	**100,0**

Tableau V.22

Utilisation des langues française et anglaise pour les échanges écrits au sein des entreprises canadiennes-françaises du secteur privé (N = 227)

Langue utilisée pour les échanges écrits	Langue maternelle		Proportion totale
	Français	Anglais	
À peu près uniquement le français	65,4	—	59,9
À peu près uniquement l'anglais	1,4	78,7	8,0
Les deux langues	33,2	21,3	32,1
Proportion totale	**91,4**	**8,6**	**100,0**

Tableau V.23

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales dans les entreprises canadiennes-françaises lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 78)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle	
	Français	Anglais
0 à 25	67,0	68,5
26 à 50	24,4	31,5
51 à 75	5,9	—
76 à 100	2,7	—
Proportion totale	**100,0**	**100,0**

3.3.2. La situation dans les entreprises canadiennes-anglaises

Dans les entreprises canadiennes-anglaises, la situation est quelque peu différente de celle que l'on vient de décrire. En premier lieu, l'utilisation combinée de deux langues (46,0 %) ainsi que l'utilisation de l'anglais (28,1 %) prédominent sur l'utilisation du français (25,9 %) dans les communications orales. L'anglais semble jouer un rôle prédominant dans les communications écrites (39,3 % des individus parlent à peu près uniquement l'anglais comparativement à 25,2 % qui s'expriment en français). En second lieu, les francophones qui parlent essentiellement leur langue maternelle ne sont plus majoritaires. La majorité est amenée à utiliser les deux langues, ce qui n'est le cas que du tiers des anglophones. En troisième lieu, les francophones qui sont amenés à utiliser surtout l'anglais sont relativement peu nombreux si l'on considère les communications orales. Mais le pourcentage s'accroît jusqu'à 10,1 % dans le cas des communications écrites alors que près de 80 % des anglophones peuvent s'exprimer à peu près uniquement dans leur langue maternelle comparativement à 42,8 % des francophones.

Lorsque les individus sont amenés à utiliser les deux langues, on s'aperçoit que plus du quart des francophones utilisent l'anglais dans plus de 50 % des échanges écrits. Parmi ces derniers, 19 % utilisent la langue seconde dans plus de 75 % des cas. En revanche, 60 % des anglophones n'utilisent le français que sporadiquement, c'est-à-dire dans 25 % au plus des communications écrites. Dans les communications orales, même si les francophones se trouvent plus fréquemment en situation d'échanges bilingues, la configuration des échanges dans les deux langues est très comparable entre les principaux groupes.

Tableau V.24

Utilisation des langues française et anglaise dans les communications orales au sein des entreprises canadiennes-anglaises (N = 455)

Langue utilisée dans les communications orales	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	45,0	2,3	23,6	—	25,9
À peu près uniquement l'anglais	3,5	60,5	—	56,3	28,1
Les deux langues	51,5	37,2	76,4	43,7	46,0
Proportion totale	**54,6**	**40,2**	**1,9**	**3,3**	**100,0**

Tableau V.25

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales dans les entreprises canadiennes-anglaises lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 209)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0-25	41,1	45,1	23,3	94,4
26-50	44,1	41,5	76,7	5,6
51-75	11,4	13,4	—	—
76-100	3,4	—	—	—
Proportion totale	**61,2**	**32,5**	**3,2**	**3,1**

Tableau V.26

Utilisation des langues française et anglaise dans les communications écrites au sein des entreprises canadiennes-anglaises (N = 452)

Langue utilisée	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	42,8	3,4	23,6	—	25,2
À peu près uniquement l'anglais	10,1	78,0	23,6	58,8	39,3
Les deux langues	47,1	18,6	52,8	41,2	35,5
Proportion totale	**54,4**	**40,3**	**2,0**	**3,3**	**100,0**

Tableau V.27

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications écrites dans les entreprises canadiennes-anglaises lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 160)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0-25	40,9	59,6	78,4	100,0
26-50	33,3	33,6	—	—
51-75	6,8	—	21,6	—
76-100	19,0	6,8	—	—
Proportion totale	**72,2**	**21,1**	**2,9**	**3,8**

Malgré l'aspect quelque peu répétitif de la procédure d'analyse, nous avons voulu en savoir plus long sur les relations avec les supérieurs, les collègues et les subordonnés dans ces entreprises. Pour ne pas surcharger à outrance ce texte, nous avons placé les tableaux correspondants en annexe. Nous nous contenterons d'indiquer ici les faits saillants.

1) Dans les relations avec le supérieur, les communications ont lieu plus fréquemment en anglais (46,0 %) qu'en français (40,7 %). Les échanges dans les deux langues sont plus rares (13,3 %). Les relations avec les collègues se déroulent plutôt en français (37,5 %), mais aussi assez fréquemment dans les deux langues (33,8 %). La tendance est à peu près la même avec les subordonnés malgré une légère progression de l'utilisation du français (41,5 %).

2) Comparativement aux résultats obtenus pour l'ensemble de la population (tableaux V.10, V.12 et V.13), les francophones voient se détériorer quelque peu leur capacité à utiliser surtout leur langue maternelle dans les rapports avec leur supérieur immédiat, leurs collègues et leurs subordonnés. La perte est de 10 points de pourcentage dans chacun des cas. La situation des anglophones est beaucoup plus stable.

3) Cela n'empêche pas la majorité des francophones (plus de 60 %) de s'exprimer dans ces trois types de situation à peu près uniquement dans leur langue maternelle. Il en va de même pour les anglophones. Quant aux allophones, ils s'expriment surtout en anglais ou dans les deux langues. Ces résultats, qui peuvent surprendre, doivent évidemment être mis en perspective avec, d'une part, le niveau de représentation des francophones dans ces entreprises et, d'autre part, leur distribution dans les différentes unités constitutives des entreprises.

3.3.3. L'utilisation du français et de l'anglais dans les entreprises étrangères

La configuration observée dans les entreprises étrangères diffère des précédentes. En effet, malgré une proportion plus importante de francophones, le quart d'entre eux seulement disent s'exprimer à peu près uniquement dans leur langue maternelle comparativement à 58,7 % des anglophones. Le fossé se creuse encore plus lorsque l'on considère les communications écrites (21,3 % des francophones comparativement à 79,2 % des anglophones). L'unilinguisme anglais y est donc plus fréquent que l'unilinguisme français. En fait, les deux tiers des francophones (67,0 %) sont amenés à utiliser le français et l'anglais. Pour leur part, les anglophones communiquent oralement

aussi dans les deux langues, dans 40,0 % des cas, mais l'utilisation de la langue seconde est moins fréquente pour eux (57,0 % l'utilisent au plus dans 25 % des cas). Les anglophones ne sont plus que 20,8 % à communiquer par écrit dans les deux langues et là encore la majorité n'utilise le français que dans le quart au plus des échanges. Inversement, le quart des francophones écrivent en anglais dans plus de 50 % des cas.

Tableau V.28

Utilisation des langues française et anglaise dans les communications orales au sein des entreprises étrangères (N = 199)

Langue utilisée dans les communications orales	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	25,1	—	—	—	14,9
À peu près uniquement l'anglais	7,9	58,7	—	51,4	27,9
Les deux langues	67,0	41,3	100,0	48,6	57,2
Proportion totale	**59,2**	**36,6**	**0,8**	**3,4**	**100,0**

Tableau V.29

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications orales au sein des entreprises étrangères lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 114)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0-25	33,0	57,0	—	—
26-50	52,9	23,5	—	100,0
51-75	9,6	8,4	100,0	—
76-100	4,5	11,1	—	—
Proportion totale	**69,3**	**26,4**	**1,4**	**2,9**

Tableau V.30

Utilisation des langues française et anglaise dans les communications écrites au sein des entreprises étrangères (N = 199)

Langue utilisée dans les communications écrites	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	21,3	—	—	—	12,6
À peu près uniquement l'anglais	11,5	79,2	—	33,7	37,0
Les deux langues	67,2	20,8	100,0	66,3	50,4
Proportion totale	**59,2**	**36,6**	**0,8**	**3,4**	**100,0**

Tableau V.31

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications écrites au sein des entreprises étrangères lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 100)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0-25	24,2	57,2	—	—
26-50	50,7	29,0	—	100,0
51-75	6,8	13,8	100,0	—
76-100	18,3	—	—	—
Proportion totale	**78,8**	**15,1**	**1,6**	**4,5**

Si la configuration des réponses relatives à l'utilisation des langues française et anglaise avec les collègues et les subordonnés ressemble, à quelques nuances près, à celle observée dans les entreprises canadiennes-anglaises, il faut noter des différences assez sensibles dans les relations avec le supérieur.

Celles-ci se déroulent moins fréquemment que partout ailleurs en français et donc plus fréquemment que partout ailleurs en anglais ou dans les deux langues. Si 87,3 % des anglophones peuvent communiquer dans leur langue avec leur supérieur immédiat, moins de la moitié (47,3 %) des francophones peuvent communiquer avec leur supérieur en français. Autrement, les communications se déroulent soit en anglais (22,9 %), soit dans les deux langues (29,8 %). Dans ce dernier cas, entre le quart et la moitié des échanges se déroulent en anglais.

Ces résultats indiquent par conséquent que le niveau de représentation des groupes linguistiques n'est pas automatiquement relié au

mode de fonctionnement linguistique de l'entreprise. Des facteurs tels que la nature des liens avec le siège social canadien ou la société mère à l'étranger entrent très probablement en ligne de compte.

4. Les lectures des dirigeants et cadres au Québec

L'analyse que nous venons de présenter entraîne une démarche quelque peu répétitive puisque les mêmes données sont traitées selon des angles légèrement différents. Afin de ne pas laisser le lecteur sur une impression d'aridité, nous avons choisi de présenter quelques données sur les lectures des dirigeants et cadres. Ceux-ci devaient nous indiquer les quatre journaux et les quatre revues qu'ils lisaient le plus régulièrement. Sous des allures d'étude de marché, ces résultats nous permettent surtout de présenter une des facettes des choix linguistiques et culturels des décideurs et gestionnaires au Québec.

4.1. Les journaux les plus lus

À l'échelle de la population, trois quotidiens et deux hebdomadaires se partagent les faveurs des dirigeants et cadres. En ce qui a trait aux quotidiens, il s'agit dans l'ordre de *The Gazette* avec un pourcentage cumulatif des choix de 51,4 %, puis de *La Presse* avec 47,6 % des choix et enfin du *Globe and Mail* avec 23,2 % des préférences. Parmi les hebdomadaires, ce sont les deux journaux financiers *The Financial Post* (25,4 %) et *Les Affaires* (24,4 %) qui arrivent en tête.

Même si l'on compte trois journaux anglophones parmi les journaux les plus lus, on constate que globalement les journaux francophones devancent très légèrement les précédents. Cependant, cette avance n'est que de quelques points, ce qui permet de conclure que les dirigeants et les cadres partagent leurs lectures entre journaux francophones et journaux anglophones.

En ce qui concerne les groupes linguistiques, on constate que les francophones, s'ils portent nettement leurs choix vers des journaux de langue française (indice de 0,70), lisent aussi assez fréquemment la presse anglophone (indice de 0,30). Celle-ci est choisie presque exclusivement par les anglophones (indice de 0,88 comparativement à 0,11 pour la presse francophone). Quant aux allophones, ils lisent surtout la presse de langue anglaise (indice de 0,71) mais lisent assez fréquemment les journaux francophones (indice de 0,30).

Chez les dirigeants et cadres francophones, les quotidiens préférés sont d'abord *La Presse* (60,9 %) puis *The Gazette* (33,5 %), *Le Journal de Montréal* (28,1 %) et enfin *Le Devoir* (24,6 %), tous des quotidiens montréalais. *Le Soleil* de Québec se taille une place appréciable

(23,3 %) grâce aux dirigeants et cadres de la fonction publique. Parmi les hebdomadaires, le journal *Les Affaires* (34,1 %) occupe une place prédominante puisqu'il arrive immédiatement après *La Presse* au second rang de l'ensemble des journaux mentionnés. Parmi les hebdomadaires financiers de langue anglaise, *The Financial Post* arrive en première position (19,4 %).

Les dirigeants et cadres anglophones choisissent massivement *The Gazette* (91,0 %) qui détient un monopole de fait à Montréal, mais *The Globe and Mail* occupe aussi une place non négligeable (46,0 %). *La Presse* (15,6 %) se classe parmi les journaux les plus fréquemment choisis, mais elle ne se trouve qu'au cinquième rang, devancée par les deux hebdomadaires *The Financial Post* (39,9 %) et *The Financial Times* (29,5 %). Bien qu'au sixième rang, *The Wall Street Journal* (10,1 %) n'est pas très fréquemment choisi malgré son importance dans le milieu des affaires. Il semble très peu lu par les francophones (2,9 %). Seuls les allophones semblent le lire assez fréquemment (18,8 %) même s'il n'apparaît qu'au huitième rang dans ce groupe. Leurs préférences ressemblent à celles des anglophones puisque *The Gazette* (90,6 %) et *The Globe and Mail* (53,1 %) se classent bons premiers tandis que *The Financial Times* (31,3 %) et *The Financial Post* (28,1 %) se classent aux quatrième et cinquième rangs. Cependant, les quotidiens de langue française ont plus d'audience dans ce groupe puisque *La Presse* arrive au troisième rang (34,4 %) et *Le Devoir* (25,0 %) au sixième rang.

Tableau V.32

Journaux quotidiens et hebdomadaires lus régulièrement par les dirigeants et cadres en fonction de la langue maternelle (N = 1 003)

Journaux	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (sauf bilingue)	
Daily News	0,7	1,1	—	0,9
Le Devoir	24,6	5,0	25,0	19,1
Le Droit	2,5	0,7	—	1,9
Finance	18,7	1,4	9,4	13,5
The Financial Post	19,4	39,9	28,1	25,4
The Financial Times	7,6	29,5	31,3	14,5
The Gazette	33,5	91,0	90,6	51,4
The Globe and Mail	12,5	46,0	53,1	23,2
Le Journal de Montréal	28,1	4,0	21,9	21,1
Le Monde	2,6	—	—	1,8
The New York Times	2,0	5,8	12,5	3,4
The Ottawa Citizen	1,0	7,6	—	2,8
La Presse	60,9	15,8	34,4	47,6
Le Soleil	23,3	0,4	—	16,2
The Toronto Star	0,3	6,1	—	1,9
The Wall Street Journal	2,9	10,1	18,8	5,4
Les Affaires	34,1	2,5	6,3	24,4
Le Journal de Québec	2,9	—	—	2,0
Le Nouvelliste	4,8	0,4	—	3,5
Autres	5,7	2,5	—	4,6
Proportion totale[a]	**288,1**	**269,8**	**331,4**	**284,6**

a : Il s'agit de pourcentages cumulés puisque les interviewés devaient mentionner quatre journaux.

4.2. Les revues hebdomadaires ou mensuelles

Ce sont les revues professionnelles qui, regroupées à cause de leur très grande diversité, se classent le plus fréquemment parmi les lectures régulières des dirigeants et cadres. Si l'on exclut ces revues spécialisées, c'est le *Time* qui se classe au premier rang (38,3 %) suivi de *L'Actualité* (32,1 %) et de *Business Week* (30,6 %) qui se classe avant *Maclean's* (17,1 %) et *Fortune* (16,1 %). Dans l'ensemble, les revues anglophones et, plus spécifiquement, les revues américaines prédominent nettement. Les francophones mentionnent très fréquemment *L'Actualité* (43,9 %) mais les revues qui suivent sont *Time* (36,1 %), *Business Week* (21,7 %), *Fortune* (15,5 %) et *Newsweek* (11,9 %). Les anglophones placent au premier rang *Business Week* (48,1 %) et préfèrent *Time* (43,2 %) au *Maclean's* (31,8 %), l'équiva-

lent anglophone de *L'Actualité*. Cet ordre ressemble à celui observé chez les allophones qui cependant se laissent tenter assez fréquemment par les revues de langue française.

Tableau V.33

Revues hebdomadaires et mensuelles lues régulièrement par les dirigeants et cadres en fonction de la langue maternelle (N = 943)

Revues	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (sauf bilingue)	
Business Week	21,7	48,1	65,6	30,6
Canadian Business	9,5	23,9	50,0	15,0
Fortune	15,5	16,7	25,0	16,1
L'Actualité	43,9	4,2	28,1	32,1
L'Expansion	0,5	—	—	0,4
L'Express	3,8	—	6,3	2,9
Le Monde diplomatique	0,9	—	—	0,6
Le Nouvel Observateur	2,7	—	6,3	2,0
Maclean's	11,3	31,8	12,5	17,1
Newsweek	11,9	17,8	34,4	14,4
Time	36,1	43,2	40,6	38,3
The Economist	3,0	14,8	21,9	7,0
U.S. News and World Report	1,9	4,2	6,3	2,2
Revues professionnelles	59,1	53,4	37,5	56,7
Revues anglaises (autres)	16,6	15,5	12,5	16,1
Revues françaises (autres)	7,8	0,8	—	5,6
Autres	2,7	2,3	—	2,5
Proportion totale[a]	**248,9**	**276,7**	**347,0**	**260,1**

a : Voir note du tableau V.32.

En résumé, les dirigeants et les cadres, en dehors de la lecture des revues professionnelles dont on ne peut, dans le cadre de cette étude, analyser la nature, lisent surtout des revues américaines telles que *Time* et *Business Week*. Seule *L'Actualité* arrive à se hisser parmi les toutes premières, grâce aux choix fréquents des francophones. Parmi les quotidiens, *The Gazette* et *La Presse* se détachent assez nettement du peloton. Enfin, parmi les hebdomadaires financiers, c'est le *Financial Post* et *Les Affaires* qui sont lus le plus couramment. Il n'est pas inintéressant de constater l'essor de publications francophones comme *L'Actualité* et *Les Affaires* qui ont réussi à se hisser aux premiers rangs et à concurrencer les nombreuses lectures en langue anglaise des décideurs et gestionnaires.

Conclusion

C'est avec beaucoup de nuances qu'il faut dégager les grandes tendances relatives à l'utilisation des langues française et anglaise dans les postes de direction et d'encadrement. De façon générale en effet, les dirigeants et cadres, qu'ils soient francophones ou anglophones, s'expriment majoritairement dans leur langue maternelle. De plus, il est relativement rare qu'ils aient à s'exprimer à peu près uniquement dans leur langue seconde. En revanche, les francophones se trouvent plus fréquemment dans des situations où les deux langues sont utilisées. Enfin, il existe des différences sensibles entre d'une part la fonction publique et les sociétés d'État et, d'autre part, le secteur privé où l'on peut constater aussi une grande diversité de situations.

Si la plupart des francophones, et tout particulièrement ceux du secteur privé, parlent couramment l'anglais, il n'en va pas de même de la majorité des anglophones en ce qui concerne le français. Cependant, la situation n'est pas figée puisque nombre d'entre eux ont, au cours des cinq dernières années, cherché à apprendre ou à améliorer leur connaissance du français.

À l'échelle de la population, on constate que dirigeants et cadres s'expriment le plus souvent dans leur langue maternelle avec leur supérieur, leurs collègues et leurs subordonnés. Nombreux sont ceux qui, au cours de leur carrière, ont eu un ou des supérieurs de langue maternelle différente de la leur et cela ne semblait guère poser de problèmes pour la plupart d'entre eux. Néanmoins, 30 % des francophones ayant vécu cette situation disent que cela n'était pas toujours facile pour deux raisons principales, soit la maîtrise de la langue et l'approche différente des questions professionnelles ; la discrimination semble heureusement n'être qu'un phénomène marginal. Les trois quarts des francophones s'expriment en français avec leur supérieur. Cependant, cette proportion descend de 10 points dans les entreprises canadiennes-anglaises et de 30 points dans les entreprises étrangères alors que la plupart des anglophones peuvent s'exprimer dans leur langue maternelle.

En général, les relations avec les collègues se déroulent majoritairement en français, mais l'utilisation des deux langues ou de l'anglais est plus fréquente dans les entreprises anglo-canadiennes. Dans les entreprises étrangères c'est le bilinguisme qui prévaut, particulièrement chez les francophones.

Avec les subordonnés, dirigeants et cadres, qu'ils soient francophones ou anglophones, s'expriment très majoritairement dans leur langue et ce, quel que soit le type d'entreprise. Dans l'ensemble, les

relations se déroulent majoritairement (au sens strict) en français, mais ce n'est pas le cas dans les entreprises canadiennes-anglaises où l'on constate par rapport au pourcentage moyen (57 %) une baisse de plus de 15 points dans l'utilisation à peu près unique du français. Cette baisse est encore plus prononcée dans les entreprises étrangères puisqu'elle est de 20 points.

En considérant l'ensemble des communications orales, ce qui nous a le plus frappé est sans doute l'accroissement relativement important de l'utilisation des deux langues. Les anglophones peuvent utiliser plus fréquemment que les francophones leur langue maternelle notamment dans les entreprises canadiennes-anglaises qui sont nombreuses, et surtout dans les entreprises étrangères où les francophones perdent fréquemment la possibilité de parler à peu près uniquement en français. La prédominance de l'utilisation du français par les francophones, observée à l'échelle de la population, fait place alors à l'utilisation des deux langues, au bilinguisme.

En matière de communications écrites, on observe les mêmes tendances, sauf que la part jouée par l'anglais augmente. Les anglophones peuvent s'exprimer beaucoup plus fréquemment que les francophones dans leur langue maternelle.

Aussi peut-on conclure en disant que si, dans la majorité des situations, les dirigeants et cadres peuvent parler leur langue maternelle, cela ne signifie pas que le français soit la langue prédominante. Sans doute est-ce le cas dans le secteur public et les entreprises privées canadiennes-françaises. Mais la situation est différente dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères. L'utilisation du français y est moins fréquente et le bilinguisme plus implanté à cause de l'hétérogénéité des appartenances linguistiques et de l'organisation des activités de la firme à l'échelle pancanadienne ou nord-américaine. Il est cependant remarquable de constater que les situations d'unilinguisme anglais sont rares. Cela représente sans aucun doute une évolution notable par rapport à ce qui pouvait être observé il y a 20 ans dans les entreprises.

CHAPITRE VI

Langue et clivages d'opinion

Comme des poussées de fièvre plus ou moins régulières, le problème de la langue vient affecter périodiquement la société québécoise qui y trouve d'ailleurs une partie de sa dynamique. Depuis plus de 10 ans, les médecins ont été nombreux à son chevet à prescrire des traitements qui au fur et à mesure sont devenus à la fois plus rigoureux et plus efficaces. Des effets secondaires ont parfois surgi que d'autres médecins se sont efforcés de traiter entraînant une nouvelle poussée de fièvre qui requiert de nouveaux médecins qui . . .

Si le débat continue, il est certain qu'au cours de la dernière décennie, le statut de la langue française a changé, de même que les opinions sur cet inépuisable sujet. Cependant, des clivages très significatifs subsistent entre les communautés linguistiques, les catégories sociales et les secteurs d'activité. C'est ce que nous allons montrer ici avec les dirigeants et cadres des grandes bureaucraties privées et publiques sur la base d'une série de questions sur la langue qui nous réservent des confirmations, mais aussi des surprises. L'importance de ces réactions n'échappera à personne puisque, d'une part, les postes des hauts dirigeants et cadres sont, implicitement ou explicitement, un des enjeux importants des législations linguistiques et que, d'autre part, ceux qui les occupent sont, à des degrés divers, intégrés dans les multiples dimensions du processus concret de francisation des milieux de travail. Nous aborderons tour à tour les opinions de ce groupe à l'égard des politiques linguistiques, du statut des langues française et anglaise et des politiques de recrutement des cadres.

1. Les politiques linguistiques

Dans l'ensemble, c'est une solide majorité d'individus qui se déclare **au moins** favorable au niveau d'exigences de la politique linguistique actuelle. Nous avions demandé si les politiques linguistiques devaient être renforcées, laissées telles quelles ou restreintes. Dans 43,8 % des cas, les hauts dirigeants et cadres interviewés estiment qu'il faut les laisser **telles quelles** tandis que 16,6 % voudraient les voir **renforcées.** Cependant, une proportion importante de répondants (39,6 %) souhaitent qu'elles soient **restreintes.**

Ce sont surtout (tableau VI.1) les francophones (52,5 % et 20,8 %) et les allophones (49,3 % et 12,9 %) qui souhaitent les voir laissées telles quelles ou renforcées contre seulement 19,7 % et 6,9 % des anglophones, ce qui au passage n'est pas négligeable. Cependant, on

n'en sera pas surpris, une énorme majorité de ces derniers (73,4 %) voudrait voir restreintes les interventions gouvernementales en matière linguistique.

Tableau VI.1
Opinion à l'égard des politiques linguistiques selon la langue maternelle (N = 976)

Politiques linguistiques	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Renforcées	20,8	6,9	12,9	16,7
Laissées telles quelles	52,5	19,7	49,3	43,4
Restreintes	26,7	73,4	37,8	39,9
Proportion totale	**69,3**	**27,4**	**3,3**	**100,0**

Il est remarquable de constater (tableau VI.2) que ce sont les fonctionnaires qui, à 73 %, sont les plus favorables au *statu quo*, et que c'est parmi les dirigeants et cadres francophones des sociétés d'État (25,8 %) et du secteur privé (20,9 %) que l'on trouve le plus grand nombre de partisans du renforcement de la législation. Cependant, leur point de vue se trouve contrebalancé par plus du quart d'entre eux dans le sens des restrictions. En résumé donc, préférence générale des francophones pour le *statu quo* et désir net d'assouplissement chez les anglophones.

Tableau VI.2
Opinion à l'égard des politiques linguistiques selon la langue maternelle et la répartition sectorielle (N = 972)

Politiques linguistiques	Langue maternelle				
	Français			Anglais	Autre
	Public	Sociétés d'État	Privé	Privé	Privé
Renforcées	17,2	25,8	20,9	6,9	13,0
Laissées telles quelles	73,0	48,8	49,9	19,1	48,8
Restreintes	9,8	25,4	29,2	74,0	38,2
Proportion totale	**8,0**	**5,1**	**56,3**	**27,3**	**3,3**

Quelles instances, fédérale ou provinciale, les cadres privilégient-ils pour régler les problèmes linguistiques et éducatifs ? Cette question, on le sait, a été au centre des luttes constitutionnelles récentes, le

gouvernement du Québec défendant le principe que le pouvoir législatif **en matière de langue et d'éducation devait être du ressort exclusif des provinces.** Cette bataille a été perdue ; pourtant la majorité (63,3 %)[1] de ce que certains appellent « la classe d'encadrement », se déclarait, au moment de ce débat, d'accord avec ce principe. Le clivage le plus important se situe ici entre francophones (79,4 % en accord) et anglophones (74,6 % en désaccord) associés aux allophones (64,5 % en désaccord). Les hauts fonctionnaires et les cadres francophones, de l'administration publique, sont les plus convaincus (91,9 %) de cette position constitutionnelle, mais leurs collègues francophones du secteur privé (77,9 %) et des sociétés d'État (76,4 %) ne sont en définitive guère éloignés d'eux sur ce point (tableaux VI.10, VI.11, VI.12, proposition 1).

Parmi les clauses qui mobilisent le plus les anglophones québécois contre la loi 101 figurent bien entendu les conditions limitatives d'admissibilité à l'école anglaise. Le problème est complexe puisqu'à l'inverse on se souvient des manifestations monstres de 1969 contre le projet de loi 63 qui maintenait le principe du libre choix pour tous. La loi 22 de son côté ne satisfaisait aucune des communautés linguistiques. On sait, par contre, que les choix faits dans ce domaine ont des conséquences considérables sur la démographie linguistique du Québec[2]. Dans ce contexte, les résultats qui suivent apparaîtront quelque peu surprenants. En effet, si la majorité des dirigeants et cadres se déclarent favorables au maintien ou même à l'extension de la politique linguistique actuelle, leurs préférences en matière d'admissibilité à l'école anglaise ne se portent ni vers la solution de la loi 101 (accès à l'école anglaise réservé aux enfants dont l'un des parents a fait ses études primaires en anglais au Québec ; 9,3 %), ni vers la « clause Canada » (l'un des parents a fait ses études primaires en anglais au Canada ; 17,2 %), ni vers la « clause internationale » (l'un des parents a fait ses études primaires en anglais n'importe où dans le monde ; 11,2 %), mais très majoritairement (62,3 %) vers **le libre choix pour tous.**

Dans l'ordre, et cela n'est pas inattendu, ce sont les allophones (79,7 %) et les anglophones (76,5 %) qui optent en plus grand nombre pour le libre choix. Mais on peut lire aussi, dans le tableau VI.3, que les hauts dirigeants et cadres francophones favorisent aussi majoritai-

---

1. Tout à fait d'accord dans 41,8 % des cas, plutôt d'accord dans 21,5 % des cas.
2. Voir à ce sujet : Michel Amyot (éd.), *La situation démolinguistique au Québec et la Charte de la langue française*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1980.

rement cette opinion (55,4 %). Parmi eux, un clivage net se produit entre cadres du public et cadres du privé puisque 21,4 % seulement des fonctionnaires sont favorables au libre choix contre 60,6 % du personnel francophone d'encadrement et de direction du secteur privé. Les cadres des sociétés d'État se situent à mi-chemin entre ces deux groupes (47,2 %). Quelles sont alors les préférences des cadres de l'État ? En fait, ceux-ci se partagent à peu près également (tableau VI.4) entre la « clause Québec » (34,2 %) et la « clause Canada » (32,3 %).

Tableau VI.3

Préférences en matière d'admissibilité à l'école anglaise et langue maternelle (N = 944)

Selon vous, l'accès à l'école anglaise doit être réservé aux enfants ...	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
dont l'un des parents a fait ses études primaires en anglais au Québec	12,8	2,2	0,1	9,3
dont l'un des parents a fait ses études primaires en anglais au Canada	19,7	12,5	7,6	17,2
dont l'un des parents a fait ses études primaires en anglais n'importe où dans le monde	12,1	8,8	12,6	11,2
On doit revenir au libre choix pour tous	55,4	76,5	79,7	62,3
Proportion totale	**67,9**	**28,9**	**3,2**	**100,0**

Tableau VI.4

Préférences en matière d'admissibilité à l'école anglaise, langue maternelle et répartition sectorielle (N = 942)

Selon vous, l'accès à l'école anglaise doit être réservé aux enfants . . .	Langue maternelle				
	Français			Anglais	Autre
	Public	Sociétés d'État	Privé	Privé	Privé
dont l'un des parents a fait ses études primaires en anglais au Québec	34,2	26,6	8,7	1,5	—
dont l'un des parents a fait ses études primaires en anglais au Canada	32,3	10,1	18,9	12,5	7,7
dont l'un des parents a fait ses études primaires en anglais n'importe où dans le monde	12,1	16,1	11,8	8,9	12,8
On doit revenir au libre choix pour tous	21,4	47,2	60,6	77,1	79,5
Proportion totale	**7,5**	**4,9**	**55,6**	**28,8**	**3,2**

La lecture de ces résultats contribue peut-être à expliquer les longues et multiples péripéties des législations linguistiques sur l'école au Québec. Les vecteurs d'interprétation en sont : a) l'extrême diversité des opinions au sein du groupe des décideurs et gestionnaires ; b) les divisions importantes au sein même de la communauté francophone ; c) les contextes institutionnels de travail favorisant à des degrés divers l'emploi de l'anglais ; d) les intérêts et « ambitions » sociales de ces couches pour leurs enfants et l'importance qu'elles accordent à la connaissance de l'anglais, e) l'idéologie libérale (au sens général et non partisan) propre au secteur privé ; f) et, bien entendu, les intérêts de la communauté anglophone.

Par rapport à ces préférences, il est évidemment intéressant de savoir quelle est **la proportion de notre population qui dit que l'éducation de ses enfants est affectée par les conditions actuelles d'admissibilité à l'école anglaise.** Les hauts dirigeants et cadres interviewés ont des enfants dans 75,2 % des cas. La plupart d'entre eux (88,3 %), et il n'y a guère de différence entre les groupes linguistiques, déclarent que leurs enfants ne sont pas touchés par les mesures d'accessibilité à l'école anglaise. En revanche, 11,7 % de notre échantillon se disent affectés. Compte tenu de la distribution générale des groupes linguistiques, et le lecteur averti des questions linguistiques ne sera finalement pas très

surpris, ce sont essentiellement (en terme de nombre absolu) des francophones (72,1 %) qui constituent ce sous-groupe, à côté d'anglophones (25,6 %) et d'un petit nombre d'allophones (2,3 %).

Au sein de chaque groupe linguistique et entre les groupes eux-mêmes, le nombre de familles affectées varie peu : 11,9 % des francophones, 11,2 % des anglophones et 12,5 % des allophones ayant des enfants (tableau VI.5).

Tableau VI.5

Évaluation de l'impact des conditions d'admissibilité à l'école anglaise selon la langue maternelle (N = 760)

L'éducation de vos enfants est-elle affectée par les conditions d'admissibilité à l'école anglaise ?	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Oui	11,9	11,2	12,5	11,7
Non	88,1	88,8	87,5	88,3
Proportion totale	**71,0**	**26,8**	**2,2**	**100,0**

Si l'on pousse l'analyse chez les francophones en contrôlant la distribution sectorielle, on constate, comme on pouvait s'y attendre après l'étude des opinions sur les clauses d'admissibilité à l'école anglaise, mais peut-être plus encore après les données du chapitre V sur l'utilisation de la langue, que c'est dans le secteur privé que l'intérêt pour l'école anglaise est relativement le plus marqué (13,7 %) comparativement à 4,3 % dans la fonction publique et 5,7 % dans les sociétés d'État. Sans doute faudrait-il ici tenir compte des commentaires des répondants, mais le cadre limité de ce texte nous en empêche. Il faut donc examiner maintenant une autre dimension des opinions que nous avons recueillies sur le problème de la langue.

2. Le statut des langues française et anglaise

Il ne fait aucun doute que, sous l'effet des lois linguistiques successives, particulièrement de la loi 101, le statut général du français, s'il reste fragile, s'est considérablement amélioré. Il demeure cependant que la dépendance économique du Québec, la faiblesse de sa bourgeoisie autochtone, sa position géoculturelle et le statut dominant de l'anglais à l'échelle internationale laissent une place de choix à cette langue. L'ensemble de ces traits contextuels ne sont pas sans marquer profondément les opinions et représentations des hauts dirigeants et cadres sur ce sujet.

La plupart des répondants (86,9 %) s'entendent pour dire, quoique parfois avec des nuances[3], que « toute personne qui demeure au Québec devrait savoir parler français » (tableau VI.10, proposition 2).

Sur ce thème, les différences entre francophones (88,9 %) et anglophones (81,4 %) sont relativement faibles ; les allophones sont les plus positifs (90,5 %) et il n'existe aucune différence entre les francophones du secteur public et ceux du secteur privé (tableaux VI.11 et VI.12, proposition 2).

On dégage aussi une très forte majorité (83,1 %)[4] d'accord avec la proposition que « le français doit être la langue de travail au Québec ». Les francophones sur ce point sont presque unanimes (93,9 %) et l'on note peu de différences entre le privé et le public. En revanche, l'écart est important entre francophones d'un côté et anglophones et allophones de l'autre. Les anglophones (60 %) et les allophones (55,1 %) reconnaissent majoritairement que le français doit être la langue de travail, mais une proportion importante de ces deux groupes (40 % et plus) se déclare encore plus ou moins en désaccord avec ce principe (tableaux VI.10, VI.11 et VI.12, proposition 3).

Une distinction subtile apparaît cependant entre la langue de travail commune et la langue des affaires, puisque 68,3 % de nos hauts dirigeants et cadres — une très forte proportion donc — estiment qu'**« il est inévitable que l'anglais reste la langue principale des affaires et de la finance »**. La proportion est de 10 points plus élevée chez les anglophones (76,4 %) que chez les francophones (66,1 %) qui, de ce point de vue, sont légèrement plus pessimistes que les allophones (63,8 %). Le clivage est par contre plus prononcé entre les francophones du secteur public (dont 52,6 % sont majoritairement en désaccord avec la proposition) et ceux du secteur privé (69,7 % en accord) (tableaux VI.10, VI.11, VI.12, proposition 4). Ces résultats peuvent quelque peu surprendre si l'on considère les taux d'utilisation du français et de l'anglais présentés dans le chapitre précédent, mais cela dépend aussi de l'échelle utilisée.

Ce jugement tient bien sûr beaucoup à la configuration générale du monde des affaires au Canada et, plus largement, en Amérique du Nord. Mais ne tiendrait-il pas aussi pour certains à des doutes quant aux qualités intrinsèques de la langue française ? Près de 30 % des répondants estiment en effet que **« le français ne se prête pas aux exigences de la technique moderne »**. Ce sont surtout les allophones

3. Tout à fait d'accord avec la proposition dans 57,6 % des cas, tandis que 29,3 % sont plutôt d'accord.

4. Tout à fait d'accord dans 53,7 % des cas, plutôt d'accord dans 29,4 % des cas.

(40,1 %) et à un degré moindre les anglophones (33,1 %) qui partagent le plus souvent cette représentation, la majorité d'entre eux étant cependant en désaccord avec la proposition. Ce qui surprend le plus, si on ne le rattache pas au taux d'utilisation de la langue, c'est que près du tiers des francophones du secteur privé partagent ce point de vue. Les hauts dirigeants et cadres du public sont, enfin, le groupe le plus en désaccord (89,3 %) avec cette proposition (tableaux VI.10, VI.11 et VI.12, proposition 5).

L'ensemble de ces opinions converge sur le fait qu'**« un cadre doit être bilingue pour fonctionner efficacement au Québec »**. Près de 80 % de l'échantillon est soit tout à fait d'accord (45,6 %), soit plutôt d'accord (34,1 %) avec cette proposition ; seulement 4,8 % des cadres interviewés se déclarent en total désaccord. La signification du bilinguisme est toujours quelque peu différente selon que l'on appartient à la communauté francophone ou à la communauté anglophone, mais le clivage ici se situe moins entre les anglophones (84,2 %) et les francophones (76,8 %) qu'entre les francophones du secteur public québécois (60,6 %) qui, comme on l'a vu plus haut, utilisent peu l'anglais, et ceux du secteur privé (80,9 %), qui eux utilisent moins le français.

Ces derniers résultats nous conduisent aisément au troisième ensemble d'opinions que nous voulons présenter ici.

3. Les politiques de recrutement des cadres et l'appartenance linguistique

L'un des objectifs importants de la loi 101 est « l'augmentation à tous les niveaux de l'entreprise [. . .] du nombre de personnes ayant une bonne connaissance de la langue française de manière à en assurer l'utilisation généralisée » (art. 141). Quelle est alors, parmi les hauts dirigeants et cadres, la popularité de cet aspect de la politique linguistique actuelle et quels sont les groupes qui manifestent le plus leur désaccord ? Dans le style de nombre de propositions précédentes, nous avons demandé aux personnes interviewés de dire si elles étaient en accord ou en désaccord avec la proposition suivante : **les grandes entreprises du Québec devraient mettre sur pied des programmes de recrutement destinés à francophoniser le plus possible les postes de haute direction.**

Dans l'ensemble de la population, 71,3 %[5] des personnes interrogées se déclarent en accord avec cette proposition ; 10,4 % seulement se disent tout à fait en désaccord. Le clivage se trouve ici nettement

5. Tout à fait d'accord dans 34,5 % des cas, tandis que 36,7 % sont plutôt d'accord.

entre les francophones (d'accord dans 83,2 % des cas) et les anglophones qui sont seulement 44,1 % à être d'accord sur ce point, les allophones se situant à mi-chemin, mais de façon majoritaire par rapport à la proposition. Les différences sont faibles entre francophones du secteur privé et francophones du secteur public (tableaux VI.10, VI.11 et VI.12, proposition 7).

Faut-il pour autant en venir à une **politique de recrutement préférentiel** en ce qui a trait à l'embauche de francophones dans les postes de cadres du secteur privé ? À l'échelle de la population, la réponse est majoritairement négative (58 %). Les plus opposés à une telle politique sont les anglophones (74,6 %) et les allophones (65 %), mais les francophones, qu'ils soient du secteur public ou du secteur privé y sont, bien qu'à un moindre degré, majoritairement défavorables. Seuls leurs collègues des sociétés d'État tendent à favoriser (64,9 %) ce type de politique. L'opposition au processus de francophonisation, si elle n'est pas toujours absente, ne peut bien sûr expliquer à elle seule les résultats obtenus. On doit compter fortement avec l'opposition au principe même de politiques de recrutement préférentiel que l'on rencontrera plus loin à nouveau à propos des femmes.

Tableau VI.6

Politiques de recrutement préférentiel de francophones, langue maternelle et répartition sectorielle (N = 994)

Politiques de recrutement préférentiel de francophones dans les postes de cadres du secteur privé au Québec	Langue maternelle					Proportion totale
	Français			Anglais	Autre	
	Public	Sociétés d'État	Privé	Privé	Privé	
Oui	47,5	64,9	48,2	25,4	35,0	42,0
Non	52,5	35,1	51,8	74,6	65,0	58,0
Proportion totale	**7,9**	**5,0**	**56,5**	**27,4**	**3,2**	**100,0**

Cette opposition se retrouve aussi à propos **du recrutement préférentiel d'anglophones dans les postes de cadres de la fonction publique du Québec.** Malgré leur quasi-absence dans ce secteur 72,7 % des personnes interrogées se déclarent en désaccord avec une telle politique. Par rapport à la question précédente, la proportion de réponses des anglophones varie très peu (78,1 %). Par contre, la proportion monte chez les francophones à 71,2 %. Parmi ces derniers, ce sont les dirigeants et cadres du secteur privé qui y sont le plus opposés (72,6 %), mais sans différence très significative par rapport à leurs collègues du gouvernement du Québec (69,2 %). Les hauts dirigeants et cadres des sociétés d'État s'y opposent aussi majoritairement (59,5 %).

Tableau VI.7

Politiques de recrutement préférentiel d'anglophones, langue maternelle et répartition sectorielle (N = 983)

Politiques de recrutement préférentiel d'anglophones dans les postes de cadres de la fonction publique du Québec	Langue maternelle					Proportion totale
	Français			Anglais	Autre	
	Public	Sociétés d'État	Privé	Privé	Privé	
Oui	30,8	40,5	27,4	24,0	30,7	27,3
Non	69,2	59,5	72,6	76,0	69,3	72,7
Proportion totale	**7,8**	**5,1**	**56,3**	**27,6**	**3,2**	**100,0**

Au cours des dernières années, de nombreuses déclarations ont été faites à l'effet que la loi 101, à cause des pressions qu'elle imposait au niveau de l'utilisation du français dans le milieu de travail et à cause de l'accessibilité à l'école anglaise, constituait un obstacle au recrutement de cadres qualifiés (sous-entendu anglophones et non disponibles sur le marché de l'emploi québécois). Cette raison a été donnée à plusieurs reprises pour justifier le déménagement hors du Québec du siège social ou de composantes du siège social de firmes canadiennes-anglaises ou de filiales étrangères.

Cette question supposerait de longs développements car elle met en jeu un ensemble de mécanismes complexes propres à la fois au fonctionnement de l'entreprise et à son système de pouvoir déjà mentionnés ; à l'élargissement de la définition de la qualification aux référents culturels au-delà du niveau de formation, du champ de spécialisation et du degré d'expérience ; aux réticences des francophones à entrer dans les entreprises anglophones et à celles des cadres anglophones à travailler dans un milieu de plus en plus français[6]. Pour cerner la validité des déclarations sur l'embauche de cadres qualifiés au Québec, il faudrait faire une étude systématique et comparative avec les autres provinces. Tout le monde sait dans le milieu des affaires que, si la question de la langue est un obstacle non négligeable à la mobilité des cadres aussi bien francophones qu'anglophones, au Canada, il n'est pas le seul. Les cadres sont de moins en moins mobiles, car ils connaissent les coûts matériels, psychologiques et sociaux de cette

6. Voir sur ces différents problèmes : J.M. Veaudelle, *Les sièges sociaux et l'environnement québécois*, Étude E 20 de la Commission Gendron, 1973, ainsi que A. Sales, *Les sièges sociaux et la Charte de la langue française au Québec*, étude pour l'O.P.D.Q., 1977, ronéotypé, ainsi que, *La bourgeoisie industrielle*, *op. cit.*, 1979, chapitre 6, « Les conditions d'occupation des postes présidentiels », pp. 217-241.

mobilité géographique. L'engagement de plus en plus fréquent des conjoints dans une carrière professionnelle constitue entre autres une difficulté souvent mentionnée par les entreprises qui veulent déplacer leur personnel.

Nous n'avons pas cherché ici à déterminer l'ensemble des freins à cette mobilité. Mais en ce qui concerne l'effet de la loi 101, la majorité (59,3 %) des hauts dirigeants et cadres interviewés s'entendent pour dire qu'elle représente un obstacle au recrutement de cadres qualifiés. Cependant, le clivage majeur se fait entre francophones d'un côté et anglophones et allophones de l'autre. En effet, 82,6 % des allophones et 96,3 % des anglophones répondent positivement à la question. La majorité s'inverse du côté des francophones qui ne sont que 43,2 % à répondre dans ce sens.

C'est surtout dans le secteur public que l'on estime que la loi 101 n'est pas un obstacle (76,6 % chez les fonctionnaires, 73,6 % dans les sociétés d'État). Mais la même tendance se maintient chez les francophones du secteur privé même si elle est plus faible (52,5 % contre 47,5 % pensent que la loi est un obstacle). Des différences peuvent naître à ce sujet entre les cadres des sociétés francophones et ceux des sociétés anglophones, mais nous ne les avons pas contrôlées ici.

Tableau VI.8

Loi 101 et recrutement de cadres qualifiés : opinions selon la langue maternelle et le secteur (N = 990)

Croyez-vous que la loi 101 soit pour les entreprises au Québec un obstacle au recrutement de cadres qualifiés ?	Langue maternelle					Proportion totale
	Français			Anglais	Autre	
	Public	Sociétés d'État	Privé	Privé	Privé	
Oui	23,4	26,4	47,5	96,4	82,5	59,3
Non	76,6	73,6	52,5	3,6	17,5	40,7
Proportion totale	**7,9**	**5,0**	**56,7**	**27,2**	**3,2**	**100,0**

Quelles sont alors les raisons les plus fréquemment avancées par ceux qui estiment que la loi 101 est un obstacle au recrutement de cadres qualifiés ? Celles-ci sont d'une très grande variété, mais elles peuvent être regroupées en quelques grandes catégories.

Deux ensembles de raisons dominent nettement. Le premier qui compte pour 40,9 % des raisons avancées fait référence surtout au fait qu'il y a actuellement au Québec, un manque de cadres qualifiés notamment dans des secteurs de pointe comme l'aéronautique, la pétrochimie, l'électronique, le génie nucléaire, le commerce interna-

tional, etc., et qu'il est très difficile, à cause de la loi 101, d'attirer des gens de l'extérieur, que le choix est souvent limité et qu'il est donc malaisé de faire une sélection parmi les meilleurs.

Le deuxième ensemble de raisons (29,9 %) fait référence pour l'essentiel aux restrictions d'accès à l'école anglaise, qui posent des problèmes majeurs pour l'éducation des enfants des Canadiens anglais des autres provinces dont le cas est le plus souvent avancé ici.

Les autres ensembles de raisons concentrent beaucoup moins de réponses (tableau VI.9). Elles touchent à la mobilité géographique des cadres, à leurs problèmes d'adaptation à la communauté francophone, aux réactions émotives des anglophones, etc.

Dans certains cas, ces opinions reflètent une certaine méconnaissance des clauses dérogatoires de la loi 101 et traduisent le mécontentement de certains groupes dont le statut au Québec a changé sous l'effet de la francisation. Mais ces opinions reflètent peut-être aussi des réalités qu'il faudrait pouvoir évaluer par des études spécifiques afin d'en mesurer la véritable ampleur. En effet, en matière d'opinions, dans toute cette question linguistique, les niveaux émotifs, politiques et techniques se mêlent très étroitement et, s'il est possible de dégager des courants d'opinions, on ne peut tirer de conclusions sur ce qui apparaît les fonder « objectivement », car nous sommes dans le domaine des représentations sociales qui sont parfois loin du réel, toujours fluides et difficiles à appréhender.

Tableau VI.9

Principales raisons avancées par les répondant(e)s qui estiment que la loi 101 est un obstacle au recrutement de cadres qualifiés

Principales raisons	Proportions calculées sur les réponses cumulées pour chacune des raisons
1. Il y a au Québec un manque de cadres qualifiés dans certains domaines et la loi 101 est un frein ou un repoussoir pour ceux que l'on pourrait recruter à l'extérieur.	40,9
2. Surtout à cause des restrictions sur la langue d'enseignement.	29,9
3. La loi 101 freine la mobilité géographique des cadres.	5,5
4. Elle donne une image négative du Québec à l'étranger.	3,1
5. Problèmes d'adaptation des cadres venant de l'extérieur à un milieu francophone et à la communauté franco-québécoise.	6,2
6. Réactions émotives de nature psychologique ou politique.	2,4
7. Obstacle temporaire seulement.	2,3
8. Obstacle à la compétitivité des entreprises notamment de celles à caractère international.	3,3
9. Autres	6,4

Tableau VI.10

Opinions sur les problèmes linguistiques : données sur l'ensemble de l'échantillon

Proposition	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Proportion totale
1. Le pouvoir législatif en matière de langue et d'éducation doit être du ressort exclusif des provinces.	41,8	21,5	20,5	16,2	100,0
2. Toute personne qui demeure au Québec devrait savoir parler français.	57,6	29,3	8,7	4,4	100,0
3. Le français doit être la langue de travail au Québec.	53,7	29,4	11,6	5,3	100,0
4. Il est inévitable que l'anglais reste la langue principale des affaires et de la finance.	40,2	28,1	22,9	8,8	100,0
5. Le français ne se prête pas aux exigences de la technique moderne.	10,3	18,6	28,0	43,1	100,0
6. Un cadre doit être bilingue pour fonctionner efficacement au Québec.	45,6	34,1	15,5	4,8	100,0
7. Les grandes entreprises du Québec devraient mettre sur pied des programmes de recrutement destinés à francophoniser le plus possible les postes de haute direction.	34,5	36,7	18,4	10,4	100,0

Tableau VI.11

Opinions sur les problèmes linguistiques selon la langue maternelle : proportion combinée des répondants qui se disent tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec la proposition.

Proposition	Langue maternelle		
	Français	Anglais	Autre
1. Le pouvoir législatif en matière de langue et d'éducation doit être du ressort exclusif des provinces.	79,4	25,4	35,5
2. Toute personne qui demeure au Québec devrait savoir parler français.	88,9	81,4	90,5
3. Le français doit être la langue de travail au Québec.	93,9	60,0	55,1
4. Il est inévitable que l'anglais reste la langue principale des affaires et de la finance.	66,1	76,4	63,8
5. Le français ne se prête pas aux exigences de la technique moderne.	26,7	33,1	40,1
6. Un cadre doit être bilingue pour fonctionner efficacement au Québec.	76,8	84,2	100,0
7. Les grandes entreprises du Québec devraient mettre sur pied des programmes de recrutement destinés à francophoniser le plus possible les postes de haute direction.	83,2	44,1	56,2

Tableau VI.12

Opinions sur les problèmes linguistiques selon la langue maternelle et le secteur pour les groupes principaux : proportion combinée des répondants qui se disent tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec la proposition

Proposition	Langue maternelle				
	Français			Anglais	Autre
	Public	Sociétés d'État	Privé	Privé	Privé
1. Le pouvoir législatif en matière de langue et d'éducation doit être du ressort exclusif des provinces.	91,9	76,4	77,9	24,8	34,8
2. Toute personne qui demeure au Québec devrait savoir parler français.	88,4	91,8	88,7	81,7	90,4
3. Le français doit être la langue de travail au Québec.	98,6	94,9	93,1	59,6	54,7
4. Il est inévitable que l'anglais reste la langue principale des affaires et de la finance.	47,4	54,9	69,7	77,0	64,5
5. Le français ne se prête pas aux exigences de la technique moderne.	10,7	23,0	29,3	33,4	40,5
6. Un cadre doit être bilingue pour fonctionner efficacement au Québec.	60,6	56,9	80,9	84,4	100,0
7. Les grandes entreprises du Québec devraient mettre sur pied des programmes de recrutement destinés à francophoniser le plus possible les postes de haute direction.	90,7	78,6	82,6	43,7	55,8

CHAPITRE VII

La mobilité sectorielle des dirigeants et cadres

Ce chapitre a été réalisé avec la collaboration de Manon Monette et Micheline Ostoj. Manon Monette prépare un mémoire de maîtrise sur ces données.

1. La question de la mobilité sectorielle

L'échange des personnels de direction entre le secteur privé et le système d'État a fréquemment suscité l'intérêt des chercheurs car, à travers l'orientation de ses flux, leur intensité et leur forme, il est à bien des égards un révélateur important de la nature d'une société, de ses caractéristiques et de ses problèmes. Les approches de cette question sont nombreuses et variées. On peut par exemple se demander jusqu'à quel point les hommes d'affaires cherchent à pénétrer directement dans le système d'État et s'ils y réussissent. Sur l'autre versant, on peut suivre les trajectoires des hommes politiques ou des hauts fonctionnaires qui se sont reconvertis dans l'industrie ou la haute finance, ce que l'on appelle familièrement « le pantouflage ». On peut aussi, à un niveau plus général, se demander si des cloisonnements importants n'existent pas entre les secteurs ou si, au contraire, il n'y a pas interchangeabilité des personnels indiquant l'apparition d'une forme de technocratie propre aux sociétés capitalistes avancées, gérant indifféremment intérêts privés ou intérêts publics selon des critères de rentabilité et d'efficacité de nature plus administrative que ceux propres aux débats publics et à la politique.

L'analyse que nous proposons ici est à la fois plus extensive puisqu'elle porte non seulement sur les dirigeants des deux secteurs, mais aussi sur les cadres, et plus limitée car elle ne tient pas compte du personnel politique. Par ailleurs, vu la complexité de l'analyse, celle-ci n'a pour l'instant qu'un caractère exploratoire et descriptif. Il faudrait en effet pour la mener à son terme s'attarder plus longuement que nous ne pouvons le faire ici sur les structures et la dynamique de la société québécoise.

En fait, l'étude de la circulation des dirigeants et cadres constitue une des dimensions des relations entre le secteur privé et le secteur public. Or, au-delà des changements de gouvernements dont l'effet n'est cependant pas négligeable, celles-ci ont au Québec une spécificité liée à la fois au partage des responsabilités économiques entre l'État fédéral et l'État provincial, à la distribution de la propriété des entreprises entre les groupes nationaux et ethniques et au rôle dont l'État provincial a été investi dans le développement de la société québécoise depuis la Révolution tranquille.

Ce qui frappe à première vue, c'est que le gouvernement provincial, s'il apparaît, à travers ses programmes, bien relié aux petites

entreprises, semble coupé des principaux centres de pouvoir du secteur privé (les grandes entreprises) qui, de leur côté, ont des relations plus étroites avec le gouvernement fédéral[1]. Le tableau VII.1 rend compte des opinions des hauts dirigeants des deux secteurs et reflète bien cette situation.

Tableau VII.1

Les dirigeants et les paliers de gouvernement selon la langue maternelle et le secteur

Selon votre expérience et votre information qui, du gouvernement fédéral ou du gouvernement du Québec, est :	Dirigeants francophones du secteur public	Dirigeants francophones du secteur privé	Dirigeants anglophones du secteur privé	Effectifs
1. Le plus compétent par rapport aux problèmes de l'entreprise				
Fédéral	42,9	46,4	64,8	
Québec	30,7	13,3	8,2	
Équivalent	26,4	40,3	27,0	
Proportion totale	**21,4**	**49,5**	**29,1**	**(N = 278)**
2. Le plus ouvert aux problèmes des grandes entreprises				
Fédéral	78,7	64,4	86,6	
Québec	7,0	13,8	1,6	
Équivalent	14,3	21,8	11,8	
Proportion totale	**22,3**	**48,1**	**29,6**	**(N = 287)**
3. Le plus ouvert aux entreprises de taille petite ou moyenne				
Fédéral	2,0	3,6	13,4	
Québec	87,2	77,5	71,0	
Équivalent	10,8	18,9	15,6	
Proportion totale	**20,7**	**51,4**	**27,9**	**(N = 286)**

1. Voir à ce sujet : Arnaud Sales, « Intervention de l'État et positions idéologiques des dirigeants des bureaucraties publiques et privées », *Sociologie et sociétés*, vol. XV, n° 1, avril 1983, pp. 12-42.

Cette coupure apparente sur le plan institutionnel existe-t-elle dans les mouvements du personnel hautement qualifié entre le secteur public et le secteur privé ? C'est en tout cas une opinion couramment émise quand le sujet est abordé. Parmi les dirigeants et cadres eux-mêmes (tableaux VII.2 et VII.3) 58,8 % (66,6 % si l'on exclut les Ne sait pas) pensent que les passages du secteur privé au secteur public sont plutôt rares au Québec et une proportion plus importante encore (69,4 % ou 77,2 % si l'on exclut les Ne sait pas) estime que les mouvements du secteur public vers le secteur privé sont aussi plutôt rares. Sans doute peut-on constater ici des différences non négligeables entre les représentations les plus fréquemment observées dans l'administration publique, les sociétés d'État et le secteur privé, notamment en ce qui concerne les passages du privé au public ; mais dans l'ensemble, la circulation entre les secteurs est perçue le plus souvent comme un phénomène limité. Deux éléments principaux peuvent être à la source de ces représentations. Le premier est relatif aux différences structurelles existant entre les secteurs (orientations téléologiques, modèles administratifs, etc.) ; le second, de nature linguistique, viendrait renforcer le premier en ce sens que les grandes entreprises privées, dont les Canadiens anglais et les étrangers (très souvent des Américains ou des Britanniques), sont en majorité propriétaires, seraient peu ouvertes aux francophones. Ces derniers auraient de ce fait eu tendance à se « réfugier » dans le secteur public ou parapublic québécois qui, depuis les années 60, serait leur principale voie de promotion. À la limite donc, un des moyens pour renforcer la position des francophones dans le secteur privé aurait pu ou pourrait être de favoriser le mouvement des dirigeants et cadres du public vers le privé puisque le secteur public, essentiellement francophone, a accumulé de nombreuses compétences probablement transférables dans le secteur privé.

Sans doute, et l'on verra pourquoi plus loin, peut-on s'attendre au cours des 10 prochaines années à voir s'accentuer et ce, malgré plusieurs obstacles, les passages du secteur public québécois au secteur privé ; mais la représentation que l'on se fait des différentes facettes de ce phénomène mérite d'être profondément modifiée si l'on s'en tient aux données présentées ici.

Tableau VII.2

Représentation par les dirigeants et cadres des secteurs public et privé de la fréquence des passages du secteur privé au secteur public au Québec (N = 998)

	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Plutôt fréquent	47,7	49,2	26,8	29,6
Plutôt rare	45,4	47,0	60,7	58,8
Ne sait pas	6,9	3,8	12,5	11,6
Proportion totale	**8,0**	**5,0**	**87,0**	**100,0**

La question était formulée de la façon suivante : « Différentes études menées aux États-Unis et dans les pays européens ont montré que les passages des hauts dirigeants (cadres) du secteur privé au secteur public sont assez nombreux. À votre avis, ce phénomène est-il plutôt fréquent ou au contraire plutôt rare au Québec ? » On notera au passage que 12,4 % des individus ne se sont pas prononcés sur cette question ; cela comprend les NSP et les NR.

Tableau VII.3

Représentation par les dirigeants et cadres des secteurs public et privé de la fréquence des passages du secteur public au secteur privé (N = 899)

	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Plutôt fréquent	16,4	22,6	20,4	20,2
Plutôt rare	78,7	73,7	68,3	69,4
Ne sait pas	4,9	3,7	11,3	10,4
Proportion totale	**8,0**	**5,0**	**87,0**	**100,0**

La question était formulée de la façon suivante : « Inversement, croyez-vous que les passages des hauts dirigeants (cadres) du secteur public au secteur privé sont plutôt fréquents ou plutôt rares au Québec ? » La proportion des NSP et NR est ici de 11 %.

2. Analyse de la mobilité sectorielle

Bien que le phénomène considéré ait une signification sociale très importante, il s'appréhende d'abord individuellement, très précisément au niveau de la carrière. En fait, l'analyse des mouvements entre les secteurs constitue l'une des dimensions des études de mobilité. Celles-ci, on le sait, peuvent viser le cheminement de carrière des individus d'un emploi à un autre et d'un statut à un autre pour rendre compte des transformations de la structure sociale. À côté, les études de mobilité géographique permettent d'appréhender les déplacements de population et d'activités économiques. On peut étudier enfin les

mouvements à l'intérieur ou entre des unités organisationnelles, des branches ou des secteurs, et c'est ce type d'analyse que nous proposons ici.

Cette étude de la mobilité sectorielle permettra : 1. de mesurer globalement les mouvements du personnel de direction et d'encadrement d'un secteur à un autre ; 2. d'en décrire la configuration ; 3. de rendre compte des opinions et représentations des individus à l'égard de la mobilité sectorielle ; 4. de situer les préférences d'emploi et de carrière afin d'évaluer les possibilités de mobilité sectorielle dans les années à venir.

2.1. Mesure globale de la mobilité

Il faut pouvoir apprécier en premier lieu la mobilité interorganisationnelle globale de la population étudiée. Pour cela, on peut distinguer les individus **mobiles,** c'est-à-dire ceux qui se sont déplacés d'une organisation à une autre **indépendamment du secteur** et les individus **non mobiles,** c'est-à-dire ceux qui une fois entrés au service d'une entreprise ou d'un organisme public y sont restés.

Deux constatations peuvent être faites à partir du tableau VII.4. La première est que le personnel des sociétés d'État et celui de l'administration publique ont, de façon générale, connu une mobilité nettement plus importante que leurs collègues du secteur privé puisque 85,4 % des dirigeants et cadres des sociétés d'État et 80,4 % de ceux de l'administration publique sont passés par d'autres organisations contre 63,9 % de ceux du secteur privé. Bien que, dans ce dernier cas, la mobilité soit finalement assez considérable, le fait que 36 % des individus n'aient jamais changé d'entreprise souligne à la fois la stabilité d'une partie de notre population et surtout l'importance déjà notée que certaines firmes accordent à la promotion interne et à la fidélité à l'entreprise. Néanmoins, pour cerner ce phénomène dans toutes ses dimensions, il faudrait pousser plus loin l'analyse[2], notamment pour mettre en évidence d'éventuels effets d'entreprise, car les politiques d'emploi des cadres peuvent être fort différentes d'une entreprise à l'autre.

La deuxième constatation est que, de façon générale (mais cela peut aussi tenir à l'âge), les hauts dirigeants sont plus mobiles que les cadres, notamment dans les sociétés d'État (95,9 %) et l'administration publique (91,6 %).

---

2. Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, l'âge ne semble pas être une variable pertinente dans la mobilité organisationnelle tout au moins si l'on compare la médiane d'âge des mobiles (42,8 %) et celles des non-mobiles (42,5 %).

Tableau VII.4

Mobilité globale (N = 1 010)

Secteur actuel	Mobiles	Non-mobiles	Proportion totale
1. Administration publique			
Dirigeants	91,6	8,4	1,2
Cadres	78,5	21,5	6,8
Ensemble	80,4	19,6	8,0
2. Sociétés d'État			
Dirigeants	95,9	4,1	0,6
Cadres	83,9	16,1	4,5
Ensemble	85,4	14,6	5,1
3. Secteur privé			
Dirigeants	70,1	29,9	6,9
Cadres	63,3	36,7	80,0
Ensemble	63,9	36,1	86,9
Proportion totale	**66,3**	**33,7**	**100,0**

Une troisième constatation peut être faite à partir des données du tableau VII.5 selon lesquelles la plupart des passages d'une organisation à une autre ne sont pas récents. En effet, la plupart des dirigeants et cadres ont plus de six ans d'ancienneté dans l'organisation où ils se trouvent actuellement. Cette proportion ne varie pas beaucoup dans le secteur public : 78,9 % dans l'administration publique québécoise, 76,8 % dans les sociétés d'État. Par contre, elle est un peu plus faible dans le secteur privé (68,2 %) où près du tiers des individus ont moins de six ans d'ancienneté.

Tableau VII.5

Ancienneté dans l'organisation actuelle des individus mobiles (N = 665)

Ancienneté	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé
1 an et moins	3,4	8,9	5,9
De 2 ans à 5 ans	17,7	14,3	25,9
De 6 ans à 10 ans	29,3	8,7	20,8
De 11 ans à 15 ans	26,0	15,4	12,4
De 15 ans à 20 ans	16,5	25,1	13,4
Plus de 20 ans	7,1	27,6	21,6
Proportion totale	**9,6**	**6,6**	**83,8**

Qu'en est-il maintenant de la mobilité intersectorielle ?

2.2. Les mouvements entre les secteurs

L'étude présentée ici est limitée, on le sait, à l'administration publique provinciale, aux sociétés d'État et aux grandes entreprises du secteur privé. Si nous avions pu couvrir l'ensemble des secteurs d'activité, nous aurions dû inclure l'administration publique fédérale et les composantes du secteur public autres que les sociétés d'État. Il eût été possible alors de construire la matrice carrée des mouvements en croisant points d'origine et points de destination. Mais ce n'est pas le cas, ce qui explique que nos points d'origine soient plus nombreux que nos points de destination. Par ailleurs, plutôt que de points d'origine, il est probablement préférable de parler de **secteurs de passage** puisqu'une proportion non négligeable d'individus est passée, avant d'aboutir à sa localisation actuelle, par plusieurs secteurs : une entreprise privée par exemple, ou l'administration publique fédérale.

Le tableau VII.6 présente, sous une forme synthétique, l'ensemble des mouvements constatés chez les décideurs et gestionnaires ; de nombreux commentaires peuvent être faits ici. On commencera par répondre à l'une des questions de base : Quelle est l'étendue de la mobilité sectorielle ? Les résultats obtenus remettent-ils en question les représentations traditionnelles que nous en avons ?

Première constatation : L'administration publique québécoise et les sociétés d'État ont fréquemment recruté des dirigeants et cadres ayant une expérience du secteur privé. En ce qui concerne l'administration publique québécoise, on s'aperçoit que près de 60 % du personnel de direction et d'encadrement est à un moment ou à un autre passé par le secteur privé. Sans doute faut-il définir avec plus de précision ce que recouvre ici la catégorie du secteur privé car elle peut aller du bureau d'avocat à l'entreprise géante. Nous n'entrerons pas à ce stade, dans les détails les plus subtils ; nous nous proposons toutefois de préciser ce point plus loin. Néanmoins, cette proportion est considérable. Dans le cas des sociétés d'État, et le phénomène était plus facilement prévisible, la proportion de ceux qui sont passés par le secteur privé grimpe à 73,2 %.

Deuxième constatation : La mobilité du secteur public vers le secteur privé (très exactement les grandes entreprises privées), si on la compare aux proportions précédentes, apparaît faible, **du moins à première vue,** puisque seulement 13,1 % des dirigeants et cadres du secteur privé sont passés par le secteur public pris dans son sens le plus large. Le phénomène se durcit encore plus si l'on ne retient que l'administration publique québécoise puisque 1,2 % des individus seulement ont eu l'expérience de ce secteur comparativement à 7,5 % de

ceux passés par l'administration publique fédérale. À cet égard, l'hypothèse de la faible étendue des passages de l'administration publique québécoise vers les grandes entreprises privées se trouve confirmée.

Troisième constatation : Il faut d'une certaine manière relativiser les données brutes obtenues sur la circulation du personnel, particulièrement lorsque l'on observe le secteur privé. En effet, à l'échelle de **l'ensemble de la population étudiée ici,** qui n'englobe pas, soulignons-le encore, les dirigeants et cadres de l'administration publique fédérale, du secteur parapublic et des petites et moyennes entreprises privées, 19,9 % des individus sont passés du secteur privé au secteur public ou vice versa. Or, si l'on tient compte de la taille respective des sous-populations, on s'aperçoit qu'en fait la proportion des dirigeants et cadres qui sont passés du secteur public au secteur privé (11,3 %) est plus élevée que la proportion de ceux qui sont passés du secteur privé au secteur public (8,5 %). Ces chiffres changeraient sans doute quelque peu si nous disposions de données portant sur tous les secteurs et sous-secteurs ; mais, pour la population considérée, les individus qui sont allés du secteur public pris dans son sens le plus large vers le secteur des grandes entreprises privées sont plus nombreux en termes absolus que ceux qui ont parcouru le chemin inverse. Cependant, bien des nuances sont à apporter ici si l'on tient compte des différentes branches du système d'État. C'est ce vers quoi il faut maintenant nous tourner en utilisant à nouveau le tableau VII.6 et notamment les chiffres entre parenthèses qui permettent d'agréger de façon spécifique les expériences de ceux qui sont passés par plusieurs secteurs (privé, parapublic ou administration fédérale) avant de se trouver dans leur poste actuel ; ces expériences seront désormais comptabilisées isolément.

Tableau VII.6

Mobilité sectorielle des dirigeants et cadres (N = 1 007)

Passages sectoriels	Localisation actuelle					
	Administration publique du Québec		Sociétés d'État		Secteur privé	
Administration publique québécoise	—	—	2,7	(12,8)	0,3	(1,2)
Administration publique fédérale	7,9	(21,8)	1,3	(3,3)	1,9	(7,5)
Sociétés d'État	1,8	(6,7)	2,8	(20,8)	0,8	(2,6)
Secteur parapublic	10,0	(22,9)	0,4	(3,3)	0,2	(2,3)
Combinaison des composantes du secteur public	1,3		5,0		0,3	
Secteur privé seulement	33,2		51,1		50,6	
Secteur privé et composantes du secteur public	26,2		22,1		9,6	
Sans mobilité	19,6		14,6		36,3	
Proportion totale	**8,0**		**5,1**		**86,9**	**100,0**

Les chiffres entre parenthèses permettent de tenir compte des expériences multiples en regroupant les individus qui sont passés par un secteur donné même s'ils sont aussi passés par un autre secteur public ou privé. De ce fait, le total en pourcentage dépasse 100 pour ces chiffres.

2.2.1. Le secteur privé

Si l'on continue à tenir compte du **secteur privé,** on s'aperçoit que l'administration publique fédérale est nettement en tête devant l'administration publique québécoise. En effet, 7,5 % des dirigeants et cadres des grandes entreprises privées ont eu, à un moment de leur carrière, un emploi dans l'administration fédérale contre 1,2 % dans l'administration publique du Québec. Dans la plupart des cas (5,6 %), cette expérience professionnelle dans l'administration fédérale a été combinée avec une expérience dans d'autres secteurs, particulièrement dans d'autres entreprises du secteur privé (5,5 % des cas). Les combinaisons d'emploi avec d'autres branches du système d'État sont donc marginales. Enfin, 1,9 % des individus sont entrés directement dans le privé après leur passage dans l'administration publique fédérale. Cette proportion semble peu élevée, mais elle est largement supérieure à la proportion comparable observée pour l'administration publique du Québec (0,3 %). On peut arguer ici que la fonction publique fédérale est six fois plus étendue que la fonction publique du

Québec, mais il faudrait supposer alors qu'il y a une mobilité parfaite de ce personnel, ce qui n'est pas le cas, d'autant que, nous l'avons vu, la plupart des dirigeants et cadres sont au Québec depuis de nombreuses années. Les facteurs linguistiques pourraient-ils être reliés à ces phénomènes ? Les anglophones pourraient, par exemple, avoir été embauchés en plus grand nombre par le gouvernement fédéral et être passés par la suite dans le secteur privé. Mais ce n'est pas le cas puisque 77,4 % des individus dans cette situation sont de langue maternelle française contre 22,6 % de langue maternelle anglaise. Ce qui subsiste donc comme résultat, c'est que les mouvements des décideurs et gestionnaires de l'administration publique québécoise vers le secteur privé sont extrêmement faibles. Sans doute pourrait-on faire remarquer[3] que les dirigeants du secteur privé sont un peu plus nombreux que les cadres à avoir l'expérience de la fonction publique québécoise (3,5 % des cas) et en fait plusieurs exemples spectaculaires ont pu être notés au cours des dernières années avec la reconversion dans le secteur privé de plusieurs anciens sous-ministres. Bien que le terme, à cause des différences institutionnelles entre la France et le Québec, ne paraisse pas adapté à notre réalité institutionnelle et culturelle, on peut dire que le « pantouflage » des hauts fonctionnaires québécois est un phénomène pour l'instant très limité. Le mouvement va plutôt vers les sociétés d'État comme on le verra dans un instant.

Les passages par le secteur parapublic et les sociétés d'État réunis, même s'ils ont été le plus souvent combinés à d'autres expériences sectorielles, contribuent à élargir la proportion d'individus passés par le secteur public ; mais les proportions, même cumulées, restent faibles (2,6 % pour les sociétés d'État, 2,3 % pour le secteur parapublic).

2.2.2. Les sociétés d'État

Les sociétés d'État, tout en étant parfois soumises à une logique politique, restent sur le plan de leur fonctionnement très proches des entreprises du secteur privé. Néanmoins, la configuration des expériences sectorielles de leurs dirigeants et cadres diffère assez sensiblement de celle constatée dans le privé. Une analyse récente réalisée par Jean-Paul Gagné dans le journal *Les Affaires* soulignait que « presque la moitié des sièges des conseils d'administration des sociétés d'État

3. Voir l'équivalent du tableau VII.6 qui distingue les résultats pour les dirigeants et cadres (annexe A de ce chapitre).

du Québec sont occupés par des industriels, des financiers et des professionnels du secteur privé. Par contre, la plupart des postes stratégiques sont maintenant occupés par des gestionnaires issus du secteur public, ce qui n'était pas le cas au début de la Révolution tranquille[4]. » L'inventaire des noms de personnalités présenté dans cet article est suffisant pour que nous n'ayons pas ici à examiner les plus hauts postes. L'image d'ensemble qui ressort de nos résultats indique pour les sociétés d'État que le personnel de direction et d'encadrement, qui a par ailleurs la plus grande mobilité intersectorielle, est assez fréquemment passé par l'administration publique du Québec (pourcentage cumulatif de 12,8). Il existe donc une voie de passage à ce niveau que l'on ne retrouve pas dans l'administration publique fédérale (3,3 %). Le phénomène, en fait, pourrait être amplifié si, au lieu d'agréger les présidents des sociétés d'État aux hauts dirigeants de l'administration publique pour des raisons propres à la logique de la recherche et sur lesquelles nous ne pouvons nous étendre ici[5], nous les avions regroupés dans le secteur des sociétés d'État.

L'expérience d'autres sociétés d'État (20,8 %) semble assez fréquente, mais elle est généralement associée à d'autres passages sectoriels, notamment dans le secteur privé. Dans l'ensemble, 22,1 % des individus ont réalisé une combinaison de passages dans le secteur privé et les diverses composantes du secteur public. D'ailleurs, ces résultats ne doivent pas nous faire oublier que, tel qu'il est mentionné plus haut, 73,2 % du personnel de direction et d'encadrement des sociétés d'État a l'expérience du secteur privé, ce qui ne peut étonner si l'on retient que les sociétés d'État, même si elles « sont créées ou acquises par un centre de décision politique », ont pour but comme les entreprises privées « de produire des biens ou des services destinés à être vendus sur le marché libre à des prix établis en fonction des coûts de production[6] ».

---

4. Jean-Paul Gagné, « Nos sociétés d'État, qui les dirige ? », *Les Affaires*, 27 août 1983, pp. 2-3. Voir aussi l'analyse toute récente par André Hubert, Roland Parenteau, Francine Séguin-Bernard, *Les administrateurs des sociétés d'État au Québec. Caractéristiques socio-professionnelles, 1963-1980*, rapport de recherche n° 83-20, Montréal, École des Hautes Études commerciales, octobre 1983.
5. Cela aurait rompu la comparabilité avec le secteur privé où nous n'avons pas interviewé les présidents des entreprises et nous aurait empêché d'étudier les rapports des présidents des sociétés d'État avec le pouvoir politique. Nous reconnaissons cependant le relatif arbitraire méthodologique de ce choix même si nous le jugeons encore indispensable.
6. Bureau de la Statistique du Québec, *Investissements privés et publics au Québec, 1979-1981*, *op. cit.*, p. 142.

2.2.3. L'administration publique du Québec

Qu'en est-il, pour terminer cette analyse, de la configuration des passages intersectoriels pour les dirigeants et cadres de l'administration publique du Québec ? Nous avons déjà noté l'importance des passages dans le secteur privé. Il faut maintenant souligner, et ce n'est pas inattendu, que le gouvernement du Québec puise fréquemment dans le secteur parapublic (pourcentage cumulé de 22,9), particulièrement dans les commissions scolaires (18,5 % des cas), les cégeps (10,3 %) et les universités (19,5 %), un peu moins dans les organismes sociaux et de santé (12,9 %). Nombre de fonctionnaires provinciaux ont aussi acquis une expérience, fréquemment combinée avec celle du privé (9,6 %), dans l'administration publique fédérale (pourcentage de 21,8 %). D'ailleurs la combinaison d'une expérience dans le secteur privé et dans les autres composantes du secteur public apparaît valorisée dans le recrutement de cette sous-population comme l'est encore plus généralement l'expérience du secteur privé.

3. Précisions sur les passages d'un secteur à un autre

3.1. Le nombre d'employeurs

En règle générale, les dirigeants et cadres ont rarement eu plus de trois employeurs et une forte majorité (61,9 %) n'en a pas eu plus de deux. La stabilité organisationnelle y est donc assez remarquable. Cependant, quelques variations peuvent être enregistrées selon le secteur et le niveau du poste. Ce sont les dirigeants de l'administration publique et des sociétés d'État qui ont eu en moyenne le plus grand nombre d'employeurs, et les cadres des sociétés d'État et du secteur privé qui en ont eu le moins.

Tableau VII.7

Nombre d'employeurs depuis le premier emploi à plein temps des dirigeants et cadres (N = 1 008)

Nombre d'employeurs	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
1	8,0	22,1	4,8	19,1	28,5	36,1	33,5
2	27,7	30,5	34,5	44,5	25,2	27,6	28,4
3	27,4	25,2	42,4	15,3	21,1	19,1	19,7
4	15,2	11,1	10,3	14,4	11,6	9,8	10,3
5	15,5	5,0	4,0	6,2	10,6	4,8	5,4
6 et plus	6,2	14,7	4,0	0,5	3,0	2,6	2,7
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**0,6**	**4,5**	**6,9**	**79,9**	**100,0**

Si l'on regarde le nombre d'entreprises privées dans lesquelles ont travaillé les dirigeants et cadres des sociétés d'État et du secteur privé avant d'entrer dans leur entreprise actuelle, on s'aperçoit qu'il n'y a, globalement, guère de différence entre les deux secteurs (tableau VII.8).

Tableau VII.8

Nombre d'entreprises privées dans lesquelles ont travaillé les dirigeants et cadres des sociétés d'État et du secteur privé avant d'entrer dans leur entreprise actuelle (N = 566)

Nombre d'entreprises	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
1	52,8	48,6	48,8
2	25,4	27,3	27,2
3	13,8	14,6	14,6
4 et plus	8,0	9,5	9,4
Proportion totale	**6,7**	**93,3**	**100,0**

3.2. Les caractéristiques des entreprises privées dans lesquelles ont travaillé les dirigeants et cadres avant leur arrivée dans l'organisme actuel

Nous avons précédemment souligné la diversité propre au secteur privé et il serait intéressant d'examiner plus en détail les caractéristiques des organismes par lesquels sont passés les décideurs et gestionnaires. Cette étude détaillée supposerait en fait une analyse qualitative des questionnaires impossible à ce stade. Aussi devons-nous nous contenter pour l'instant d'informations assez générales.

Les premières portent sur la taille des entreprises. En examinant le tableau VII.9, on constate que la majorité des dirigeants et cadres du secteur public passés auparavant par le secteur privé se trouvaient plus souvent (63,8 % et 60 %) dans des entreprises de moins de 500 salariés alors que la tendance s'inverse légèrement pour les individus encore dans le secteur privé (51,7 % étaient dans des entreprises de plus de 500 salariés).

Tableau VII.9

Taille des entreprises dans lesquelles les dirigeants et cadres des secteurs public et privé ont travaillé avant de changer de secteur ou d'entreprise (N = 587)

Taille de l'entreprise	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Moins de 500 salariés	63,8	60,0	48,3	50,2
Plus de 500 salariés	36,2	40,0	51,7	49,8
Proportion totale	**8,0**	**6,3**	**85,7**	**100,0**

Les secondes portent sur la nationalité de la propriété des entreprises. Des différences remarquables apparaissent ici entre l'administration publique d'un côté et les sociétés d'État et les grandes entreprises privées de l'autre (tableau VII.10). En effet, près de 70 % des fonctionnaires travaillaient dans des entreprises canadiennes-françaises, alors que cela n'était le cas que d'un peu plus du quart des dirigeants et cadres des sociétés d'État qui se trouvaient en majorité dans des entreprises canadiennes-anglaises (59,9 %). Les individus appartenant au secteur privé se répartissent plus également, mais avec toutefois une prédominance d'origine des entreprises canadiennes-anglaises. Les dirigeants et cadres du secteur public, pris dans son ensemble, sont ceux qui sont le moins passés par les entreprises étrangères.

Tableau VII.10

Nationalité de la propriété des entreprises dans lesquelles les dirigeants et cadres des secteurs public et privé ont travaillé avant de changer de secteur ou d'entreprise (N = 576)

Nationalité de l'entreprise	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Canadienne-française	68,0	26,2	29,1	32,1
Canadienne-anglaise	19,8	59,9	42,9	42,1
Étrangère	12,2	13,9	28,0	25,8
Proportion totale	**8,1**	**6,4**	**85,5**	**100,0**

3.3. Les passages par le secteur public

3.3.1. La fonction publique fédérale

C'est dans une proportion de 8,7 % que les individus sont passés par la fonction publique fédérale prise ici par les personnes interviewées dans un sens probablement très large. Et ce sont, rappelons-le, les dirigeants et cadres de l'administration publique québécoise qui sont passés le plus fréquemment par ce secteur. Sans présenter sous forme de tableaux des données extrêmement dispersées entre chaque organisme ou ministère, nous ferons ressortir les principaux résultats en nous fondant sur la localisation du dernier poste occupé dans ce secteur. Deux ministères semblent des lieux de passage importants : d'abord celui de la Défense nationale par où sont passés près de 61 % de ceux passés par la fonction publique fédérale et celui du Revenu national qui vient cependant loin derrière avec un pourcentage de 11,1 %.

En ce qui concerne les passages par le ministère de la Défense nationale, il faut indiquer qu'il est très probable que plusieurs cas soient liés à un service actif dans les Forces armées proprement dites. Fait remarquable, c'est là que se concentrent 73,7 % des dirigeants et cadres du secteur privé passés par le fédéral ; ceux, peu nombreux, des sociétés d'État suivent dans 54,1 % des cas, tandis que l'on y retrouve seulement 11,6 % des fonctionnaires québécois. Quant au ministère du Revenu national, il a abrité pendant un temps 15,8 % des fonctionnaires, 10,1 % des dirigeants et cadres du secteur privé et un maigre 3 % de ceux des sociétés d'État. Ce qui frappe aussi, c'est que, si les dirigeants et gestionnaires des entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, restent relativement concentrés dans quelques ministères, il n'en va pas de même pour ceux de l'administration publique québécoise qui proviennent en petit nombre, mais de façon particulièrement dispersée, de tous les ministères et de plusieurs organismes comme le C.R.T.C. (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes), l'O.N.F. (Office national du film), la S.C.H.L. (Société canadienne d'hypothèques et de logement) ou Statistique Canada. Cela suggère évidemment que la fonction publique québécoise a puisé de façon non démesurée mais sélective et systématique à la source de l'administration publique fédérale pour constituer une partie de son personnel de direction et d'encadrement, et que les passages d'un secteur à l'autre ont été facilités sur le plan individuel par cette expérience. Si ces deux branches fédérale et provinciale du système d'État canadien sont fréquemment en conflit, il ne faut pas oublier qu'elles

sont en relations fréquentes et que de nombreux flux d'échanges existent entre elles[7].

3.3.2. Les secteurs parapublic et péripublic

C'est dans une proportion de 8,2 % que les dirigeants et cadres de nos trois secteurs sont passés par les secteurs parapublic ou péripublic, y compris les sociétés d'État et les sociétés de la Couronne. Si, dans le secteur privé, la proportion ne s'élève qu'à 5,2 %, elle est de 25,1 % dans les sociétés d'État et de 30,1 % dans l'administration publique québécoise. Nous avons cherché à savoir quelle était la distribution de ces passages par sous-secteur et l'on se reportera ici au tableau VII.11. Globalement, ce sont les sociétés d'État et les sociétés de la Couronne qui ont le plus fourni de personnel (dans 48,2 % des cas) et ce, quel que soit le secteur considéré. La proportion est très forte dans les sociétés d'État (86 %), mais aussi dans le secteur privé (51,6 %), plus faible dans l'Administration (22,6 %). Cette catégorie est suivie par les systèmes d'enseignement universitaire qui globalement ont fourni 22,4 % du personnel ayant une expérience des secteurs parapublics. C'est le secteur privé qui y a puisé le plus fréquemment (29,8 % des individus appartenant au secteur privé et ayant ce type d'expérience), suivi de l'administration québécoise (19,5 %) qui évidemment recrute aussi beaucoup dans les systèmes d'enseignement primaire et secondaire contrairement aux deux autres secteurs. D'ailleurs, si l'on additionne tous les sous-secteurs liés à l'éducation, on approche des 50 %. De leur côté, les services sociaux et de santé apparaissent beaucoup moins en cause pour ce qui concerne les flux de personnel de direction et d'encadrement.

7. Ces flux seront analysés dans une publication ultérieure.

Tableau VII.11

Distribution par sous-secteur des dirigeants et cadres passés par le secteur parapublic (N = 80)

Sous-secteur parapublic	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Enseignement primaire ou secondaire	18,5	—	—	5,5
Enseignement post-secondaire	10,3	—	8,4	7,7
Enseignement universitaire	19,5	1,8	29,8	22,4
Hôpitaux	8,3	1,8	4,8	5,4
Services sociaux (C.L.S.C., C.S.S., etc.)	4,6	—	0,8	1,8
Sociétés d'État ou de la Couronne	22,6	86,0	51,6	48,2
Autres organismes	16,2	10,4	4,6	9,0
Proportion totale	**29,8**	**15,5**	**54,7**	**100,0**

3.3.3. L'administration publique québécoise

Même si les passages par l'administration publique québécoise sont très minimes à l'échelle de l'échantillon (1,9 % des cas), il est intéressant de rechercher quelques informations supplémentaires. Si le secteur privé ne réunit que 1,2 % d'individus passés par ce secteur, il reste, **en valeur absolue,** plus important que les sociétés d'État qui comptent pourtant 12,9 % d'individus passés par la fonction publique québécoise. Le secteur privé a surtout puisé dans le ministère de l'Éducation (56,7 % des cas) et encore une fois dans le ministère du Revenu (23,3 % des cas). Dans les sociétés d'État, c'est avant tout (35,4 %) le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles qui est le mieux relié ; on ne s'en étonnera pas. Il est suivi par le ministère de la Fonction publique (20,8 % des cas) et le ministère des Transports (18,3 % des cas).

3.4. Circulation des cadres et groupes linguistiques

Nous avons souligné au début de ce chapitre que les facteurs d'ordre linguistique pouvaient compter parmi les éléments freinant la mobilité sectorielle. On peut en effet fort bien imaginer qu'il existe des délimitations qui, à partir d'unités organisationnelles, définissent des zones plus accessibles à l'un plutôt qu'à l'autre des groupes linguistiques. Nous avons déjà examiné en détail la question de la représenta-

tion et donc, d'une certaine manière, de l'accès des anglophones aux postes de direction et d'encadrement de l'administration publique, des sociétés d'État et des firmes privées contrôlées par les francophones et de l'ouverture des firmes privées contrôlées par les Canadiens anglais et les étrangers aux cadres francophones. Sans doute y a-t-il ici une relation avec la mobilité sectorielle. Mais celle-ci peut-être modifiée au moins en partie par la connaissance de la langue seconde. Un individu bilingue et doté de compétences adaptées au marché de l'emploi peut en théorie, s'il n'y a pas préférence de type discriminatoire, circuler relativement aisément d'un secteur à un autre.

Nous savons que la plupart des dirigeants et cadres francophones sont bilingues (au sens où ils ont une connaissance bonne ou excellente de la langue anglaise)[8]. Or, parmi les individus dont le dernier poste était dans une entreprise privée, on trouve (tableau VII.12) que 58,2 % des francophones bilingues, qui forment une partie très importante de l'échantillon, étaient dans une entreprise canadienne-anglaise ou étrangère, alors que l'on ne dénombre que 27,6 % du petit effectif d'unilingues francophones dans cette situation. La configuration de cette relation est très différente pour les anglophones qui, on le sait, sont peu nombreux dans les entreprises francophones ; il faut donc chercher ailleurs l'explication de leur accès aux entreprises canadiennes-françaises comme d'ailleurs au secteur public québécois.

Tableau VII.12

Distribution des individus mobiles dont le dernier poste était dans le secteur privé selon la propriété de l'entreprise et le groupe linguistique (N = 546)

Groupe linguistique	Propriété de l'entreprise			Proportion totale
	Canadienne-française	Canadienne-anglaise	Étrangère	
Francophones	41,8	40,2	18,0	
bilingues	81,1	60,0	48,4	64,3
Francophones	72,4	23,6	4,0	
unilingues	14,9	3,7	1,2	6,8
Anglophones	6,6	60,3	33,1	
bilingues	2,8	19,5	19,3	13,9
Anglophones	2,5	48,1	49,4	
unilingues	1,2	16,8	31,1	15,0
Proportion totale	**33,1**	**43,0**	**23,9**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement et les pourcentages inférieurs, verticalement.

8. On peut se reporter ici au chapitre V de cet ouvrage.

Mais quel tableau de la mobilité sectorielle peut-on actuellement dresser pour chaque groupe linguistique (défini à partir de la langue maternelle) ? On constate d'abord (tableau VII.13) que la mobilité organisationnelle est à peu près identique chez les francophones et chez les anglophones. Les non-mobiles constituent en effet 33,4 % du premier groupe et 35,9 % du second. Ce sont les allophones qui comptent le moins d'individus n'ayant jamais changé d'entreprise ou d'organisme. Ce qui différencie les francophones des anglophones réside essentiellement dans le fait que ces derniers sont beaucoup plus rarement passés par le secteur public que les francophones (8,9 % contre 21 %), ce qui n'est pas tout à fait inattendu. Par contre, les francophones mobiles ont autant l'expérience du secteur privé que les anglophones mobiles (59,8 % contre 61 %).

Tableau VII.13

Mobilité sectorielle selon la langue maternelle (N = 1 000)

Passage sectoriel	Langue maternelle						Proportion totale
	Français		Anglais		Autres		
Administration publique québécoise	0,6	(2,2)	—	(0,8)	—		0,4
Administration publique fédérale	2,6	(10,0)	2,3	(5,6)	—		2,4
Sociétés d'État	1,5	(5,2)	—	(0,1)	—	(4,9)	1,0
Secteur parapublic	1,5	(4,7)	—	(3,3)	0,1		1,0
Combinaison des composantes du secteur public	0,6		0,8		—		0,5
Secteur privé seulement	45,6		55,2		73,1		49,4
Secteur privé et composantes du secteur public	14,2		5,8		4,9		11,5
Sans mobilité	33,4		35,9		21,9		33,8
Proportion totale	**69,0**		**27,8**		**3,2**		**100,0**

Les chiffres entre parenthèses permettent de tenir compte des expériences multiples en regroupant les individus qui sont passés par un secteur donné même s'ils sont aussi passés par un autre secteur public ou privé. De ce fait, le total en pourcentage dépasse 100 pour ces chiffres.

Ces résultats sont évidemment intéressants à confronter aux perceptions des dirigeants et cadres relativement au rôle des facteurs linguistiques comme frein à la mobilité sectorielle. La majorité des

individus (57,9 %) ne croit pas que la langue soit un obstacle important aux mouvements des hauts dirigeants et cadres entre les secteurs. Mais si l'on ne constate pas de différence d'appréciation très marquée selon les secteurs, il n'en va pas de même si l'on fait intervenir la langue maternelle (tableau VII.14). C'est en effet sur cette base que les clivages d'appréciation sont le plus importants puisque 77,4 % des anglophones estiment que la langue est un obstacle important contre seulement 27,4 % des francophones.

Tableau VII.14

Effet de la langue sur la circulation des dirigeants et cadres entre les secteurs selon la langue maternelle (N = 989)

Croyez-vous que la langue soit un obstacle important à la circulation des cadres d'un secteur à un autre ?	Langue maternelle			Proportion totale
	Français	Anglais	Autre	
Oui	27,4	77,4	48,6	42,1
Non	72,6	22,6	51,4	57,9
Proportion totale	**68,8**	**27,9**	**3,3**	**100,0**

La langue n'est cependant qu'un élément parmi de nombreux autres qui ont surgi pêle-mêle lorsque nous avons directement posé la question.

4. Mobilité sectorielle et perception des cadres

4.1. Les freins à la mobilité sectorielle

Même si nous privilégions l'effet des facteurs structurels dans la détermination de ces mouvements de personnel, nous ne pouvons faire abstraction des représentations qui conduisent à des décisions individuelles à l'intérieur de contraintes plus larges (telle la simple disponibilité des emplois). En demandant aux interviewés de dire quels sont, à leur avis, les facteurs qui freinent le plus les passages d'un secteur à un autre, nous obtenons aussi indirectement une image de ce que chaque secteur est aux yeux des dirigeants et cadres. Sans être recherchée pour telle ici même, cette image se constituera à travers l'examen des questions qui seront analysées par la suite. Le tableau VII.15 permet d'avoir une vue d'ensemble des éléments les plus fréquemment avancés à ce sujet. Ils relèvent des conditions d'emploi, des modes de gestion et des perceptions mutuelles. Dans de nombreux cas, c'est le secteur public qui est sur la sellette. Ce sont d'abord les **conditions d'emploi** qui sont le plus souvent proposées (43,6 % des cas) comme

facteurs permettant d'expliquer les difficultés de mobilité entre les secteurs. Pour les fonctionnaires qui font référence à cet ensemble de facteurs, dans les deux tiers des cas ce sont surtout la **sécurité d'emploi** (29,6 %), plus forte dans le secteur public, et les avantages sociaux (24,2 %) qui constituent les obstacles majeurs. En particulier le fait que les avantages acquis, notamment les **fonds de pension,** ne soient pas transférables d'un secteur à un autre nuit assez fortement à la mobilité. Dans les sociétés d'État et le secteur privé, on met davantage l'accent sur les conditions générales d'emploi du secteur public ainsi que sur le plan de carrière de la fonction publique — qui apparaît caractérisé par des obstacles statutaires et un certain arbitraire de la carrière — qui ne sont au demeurant jamais mentionnés par les fonctionnaires. Compte tenu de la proportion importante d'autodidactes dans le secteur privé, il est possible que de nombreux individus voient peu de débouchés dans un ensemble organisationnel où les règles formelles d'accès (parmi lesquelles la détention d'un diplôme universitaire) sont assez strictes. La rémunération, enfin, semble un facteur non négligeable mais aussi non dominant.

Le deuxième ensemble de facteurs relève des **modes de gestion** caractéristiques des deux secteurs qui sont mentionnés sous une forme ou une autre dans 41,3 % des cas. Les fonctionnaires, il est vrai, sont ici plus réservés puisque 10,8 % d'entre eux seulement y font référence, ce qui peut laisser supposer que, de leur point de vue, ce ne sont pas là des facteurs qui pourraient jouer un rôle dans leur décision de changer de secteur. En revanche, les dirigeants et cadres des sociétés d'État et du secteur privé y font assez fréquemment référence, projetant ainsi une image positive du secteur privé où, par exemple, la liberté d'action et de décision serait plus grande que dans le public (22,8 % des interviewés des sociétés d'État, 14,3 % de ceux du secteur privé). Une proportion non négligeable de ces derniers (13,3 %) estime aussi que le travail est plus motivant dans le privé que dans le public.

Ces configurations de réponses renvoient évidemment à des perceptions où finalement le secteur public n'apparaît pas toujours à son avantage. Il existe une vision relativement négative du secteur public, et même les fonctionnaires semblent quelque peu sur la défensive quand ils mettent en avant des conditions de travail auxquelles il est difficile de renoncer, telles que la sécurité d'emploi et les avantages sociaux. À l'opposé, le secteur privé, lorsqu'il se met en scène, fait référence à la liberté dans la fonction et à la motivation du travail. Il faut maintenant revenir de façon plus précise sur ces perceptions.

4.2. Les conditions de travail

Les contrastes que nous venons de mettre en évidence prennent un relief encore plus important lorsque l'on cherche à faire préciser les perceptions mutuelles sur les conditions de travail à partir d'éléments bien identifiés et là encore revient le même type de configuration[9]. Avantages sociaux et sécurité d'emploi sont l'apanage du secteur public tandis que liberté d'action dans l'exercice de la fonction et productivité individuelle sont caractéristiques du secteur privé qui se révèle aussi mieux perçu en ce qui concerne le salaire, les avantages de fonction et, surtout, les chances d'avancement et de promotion.

9. Nous commenterons surtout des données globales, mais nous prenons soin de placer dans l'annexe C de ce chapitre des tableaux plus détaillés par secteur et niveau de poste.

Tableau VII.15

Facteurs freinant les passages des dirigeants et cadres d'un secteur à un autre (N = 917)

Frein à la mobilité sectorielle	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
A. *Conditions de travail*				
1. Conditions de travail générales du secteur public	3,2	25,1	16,9	16,2
2. Plan de carrière de la fonction publique dont	2,3	16,6	13,5	12,6
des obstacles statutaires et un	—	(13,4)	(11,4)	(10,5)
arbitraire de la carrière	—	(3,2)	(2,1)	(2,1)
3. Rémunération	6,9	9,1	6,4	6,5
4. Sécurité d'emploi	29,6	2,7	3,6	5,8
5. Avantages sociaux dont fonds de pension et non-transférabilité des avantages acquis	24,2 (11,0)	1,0 —	0,4 (0,4)	2,5 (1,0)
B. *Modes de gestion*				
1. Liberté de décision et d'action plus grande dans le privé	—	22,8	14,3	13,6
2. Travail plus motivant dans le privé	—	4,8	13,3	11,7
3. Objectifs et modèles de gestion différents	6,1	—	7,1	6,7
4. Difficultés d'adaptation au public (qualifications différentes, styles de travail, absence d'expérience)	4,7	7,9	4,6	4,7
5. Interférence du politique et ses conséquences	—	3,8	5,1	4,6
C. *Perceptions mutuelles*				
1. Vision négative du secteur public	8,6	6,2	6,5	6,7
2. Méconnaissance et coupure entre les deux secteurs	3,0	—	4,4	4,0
3. Hésitation des cadres du secteur public face au secteur privé	8,0	—	—	0,7

Tableau VII.15 (suite)

Facteurs freinant les passages des dirigeants et cadres d'un secteur à un autre (N = 917)

Frein à la mobilité sectorielle	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
D. *Autres*				
Dont contrôle du secteur public par les francophones et du secteur privé par les anglophones	3,4 (1,4)	— —	3,9 (2,5)	3,7 (2,3)
Proportion totale	**8,4**	**4,9**	**86,7**	**100,0**

Tableau VII.16

Perception des conditions de travail les plus avantageuses par secteur (tableau en général)

Conditions de travail	Secteur privé	Secteur public	Effectifs	Équivalent
Salaire	47,0	28,2	24,8	(N = 934)
Avantages sociaux (congés, fonds de pension, etc.)	7,6	78,5	13,9	(N = 980)
Avantages de fonction (comptes de dépenses, voitures, etc.)	49,6	29,5	20,9	(N = 968)
Sécurité d'emploi	6,6	83,5	9,9	(N = 986)
Chances d'avancement, de promotion	69,7	9,4	20,9	(N = 950)
Liberté d'action dans l'exercice de la fonction	82,9	6,4	10,7	(N = 973)
Productivité individuelle	87,7	2,1	10,2	(N = 984)

La question était formulée de la façon suivante : « Le secteur privé et le secteur public offrent aux haut dirigeants (cadres) des conditions de travail souvent très différentes. Quel est à votre avis le secteur (privé, public, équivalent) le plus avantageux au point de vue ... ».

Il est vrai que ces résultats pour l'ensemble de la population et sans distinction sectorielle ou positionnelle privilégient d'un côté le point de vue des salariés du secteur privé et de l'autre celui des cadres, plus nombreux que les dirigeants.

Les dirigeants du secteur public savent, par exemple, qu'ils sont moins bien payés que ceux du secteur privé alors que ce n'est pas le cas des cadres qui, par conséquent, s'en plaignent moins. À l'inverse, les cadres du secteur privé ne croient pas, en majorité, que les avantages

de fonction (comptes de dépenses, voitures, etc.) sont plus avantageux dans le secteur privé, car ce type d'avantage concerne surtout les dirigeants. Si tout le monde s'entend pour reconnaître, et pour cause, que la sécurité d'emploi est à l'avantage du secteur public, les dirigeants et cadres du secteur public croient, contrairement à leur collègues du secteur privé, que les chances d'avancement et de promotion sont équivalentes dans les deux secteurs.

Enfin, si les fonctionnaires envient leurs collègues du privé pour la liberté d'action dont ils disposent dans l'exercice de leurs fonctions, ils sont beaucoup plus réservés que les seconds pour attribuer au privé la palme de la productivité individuelle. Il y a donc à ce sujet, malgré la configuration générale mise en évidence, bien des nuances à apporter en fonction de l'appartenance sectorielle et du niveau hiérarchique considéré.

5. Préférences d'emploi et carrière des décideurs et gestionnaires

Peut-on s'attendre dans l'avenir à une extension des mouvements et quel pourrait en être le sens ? C'est à cette question qu'il nous faut tenter de répondre en partant des données recueillies. Nous utiliserons trois types d'information : 1. les préférences sectorielles d'emploi ; 2. l'évaluation de la facilité à changer de secteur ; 3. les projets d'avenir. Sur la base des **préférences sectorielles d'emploi** (tableau VII.17), on observe que la mobilité du secteur privé — tout au moins des grandes entreprises privées vers le secteur public — n'apparaît que comme un courant très marginal. Même si près de 10 % des cadres du secteur privé choisiraient, s'ils en avaient l'occasion, de travailler dans une société d'État, les autres continuent à 82,4 % de préférer le secteur privé et la proportion monte à 95,9 % pour les dirigeants qui voient probablement plus de possibilités de promotion dans le secteur où ils sont, tout en étant satisfaits de leur condition actuelle. En revanche, 80 % de leurs collègues des sociétés d'État préféreraient l'entreprise privée. Le résultat est ici particulièrement remarquable. Même s'il est moins élevé, il n'est pas négligeable non plus pour les hauts fonctionnaires (32,6 %) qui rêvent probablement d'une carrière plus longue que celle que peut encore leur offrir le gouvernement du Québec. Une proportion non négligeable (24,8 %) n'hésiterait pas à se reconvertir dans les sociétés d'État. Un peu plus généralement, ce groupe se disperse plus facilement que les autres dans les secteurs énumérés, mais reste quand même à près de 70 % dans la sphère du public. De leur côté, les cadres de l'administration publique ne sont pas plus prêts

que leurs collègues du secteur privé à changer de secteur (14,5 % contre 17,6 %), alors que ceux des sociétés d'État, même s'ils souhaitent en majorité rester dans leur entreprise, sont quand même assez nombreux à envisager un déplacement vers le secteur privé (39,8 %). De façon générale donc, on est plus prêt à changer de secteur si l'on est à la fois dirigeant et dans le secteur public. Mais comme en proportion il s'agit là de populations assez restreintes, on ne doit s'attendre, sur la base de ces données, qu'à une mobilité sectorielle limitée. Néanmoins, le fait que les dirigeants du secteur public soient plus ouverts à ces mouvements indique qu'il faut considérer ces phénomènes en les pondérant sur une base qualitative.

Tableau VII.17

Préférences sectorielles d'emploi des dirigeants et cadres (N = 965)

Préférences sectorielles d'emploi	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Fonction publique	32,2	50,8	4,0	1,0	0,5	6,5	9,1
Sociétés d'État	24,8	27,4	12,0	54,9	3,6	9,2	12,3
Secteur parapublic	10,4	7,3	4,0	4,3	—	1,9	2,3
Entreprise privée	32,6	14,5	80,0	39,8	95,9	82,4	76,3
Proportion totale	**1,1**	**6,8**	**0,7**	**4,4**	**7,0**	**80,0**	**100,0**

La question était formulée de la façon suivante : « Si vous aviez à choisir entre une société d'État, une entreprise privée, le secteur parapublic ou demeurer dans votre secteur, lequel aurait votre préférence ? »

Jusqu'à quel point ces déplacements sectoriels sont-ils possibles et comment les dirigeants et cadres voient-ils leur « capacité par rapport au marché » dans l'hypothèse où serait envisagé un changement sectoriel ? Nous avons synthétisé ces résultats dans le tableau VII.18.

Dans l'ensemble, les chances d'obtenir un nouveau poste dans le privé semblent très grandes même dans une période où se profile parfois la question du chômage des cadres. Les moins confiants sont cependant les cadres de l'administration publique (59,6 %). Leurs supérieurs, en revanche, s'ils ne sont pas les plus confiants, figurent en bonne proportion parmi ceux qui estiment qu'il leur serait plutôt facile de trouver un emploi dans le secteur privé. La fonction publique fédérale ne semble pas non plus un milieu difficile à pénétrer, mais cette fois ce sont les cadres du privé qui sont proportionnellement les moins confiants (59,2 %). Le secteur parapublic, qui cependant n'attirerait que peu de monde si l'on en juge par les préférences sectorielles

analysées plus haut, apparaît le plus facilement accessible aux fonctionnaires et plus ouvert encore que la fonction publique fédérale aux autres catégories. En revanche, une majorité de dirigeants et cadres estiment qu'il leur serait difficile de trouver un emploi dans la fonction publique québécoise. L'image, déjà définie par d'autres paramètres, continue de se maintenir même si finalement la moitié des cadres de ce secteur ont déjà fait l'expérience du secteur privé.

Tableau VII.18

Évaluation par les dirigeants et cadres des trois secteurs de la facilité à trouver un emploi dans les autres secteurs ou sous-secteurs

Secteur ou sous-secteur	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé	
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres
Secteur privé	71,6	59,6	93,6	85,8	88,0	88,5
Fonction publique fédérale	74,9	66,8	61,8	62,1	61,8	59,2
Secteur parapublic	89,5	70,6	72,0	65,7	64,6	57,6
Fonction publique québécoise	—	—	68,5	66,7	43,4	44,2

Pour une présentation plus synthétique des résultats, nous n'avons gardé que les proportions de ceux qui estiment qu'il est plutôt facile de trouver un emploi dans les secteurs ou sous-secteurs énumérés. Plusieurs tableaux sont donc rassemblés ici. La question était formulée de la façon suivante : « Dans l'hypothèse où vous voudriez changer d'emploi, vous serait-il facile de trouver un emploi dans . . . ».

Il faut enfin en venir à la façon dont les dirigeants et cadres envisagent le déroulement futur de leur carrière pour cerner de façon plus réaliste, même s'il ne s'agit que d'appréciations dont la nature relative ne peut être ignorée, les mouvements possibles dans les prochaines années tout en comparant les attitudes selon les secteurs, car celles-ci paraissent fort différentes.

Il est tout à fait remarquable de voir que les dirigeants des sociétés d'État et de l'administration publique sont les plus rares à penser qu'ils resteront dans le secteur où ils oeuvrent et qu'ils seront en même temps promus à des postes plus élevés (8,7 % dans les sociétés d'État et 19,2 % dans l'administration publique). La carrière semble donc davantage bloquée que dans le secteur privé où 55,7 % des dirigeants espèrent être promus à l'intérieur de la même entreprise. Ils sont 5,5 % à penser qu'ils quitteront leur poste pour aller dans une autre entreprise alors que la proportion atteint 41,7 % chez les dirigeants des sociétés d'État. Mais la visibilité de ces entreprises ne leur donne-t-elle pas peut-être aussi quelques chances supplémentaires, surtout si l'en-

treprise est prestigieuse ? Ou s'agit-il uniquement de chances de promotion interne ? Les résultats obtenus chez les cadres tendraient à confirmer cette dernière hypothèse car la proportion de ceux qui pensent être promus dans les sociétés d'État est de 42,1 % contre 66 % dans le secteur privé, proportion moindre aussi que celle des cadres de l'administration publique (58 %).

Quant aux possibilités de mobilité intersectorielle, on peut dire qu'elles sont extrêmement minimes dans le sens secteur privé — secteur public puisqu'à peine 1,8 % des dirigeants et 1,4 % des cadres des grandes entreprises privées envisagent un tel déplacement. Elles sont en revanche plus importantes dans le sens administration publique du Québec — secteur privé puisque 20,9 % des dirigeants et 6,9 % des cadres pensent quitter la fonction publique pour le secteur privé. Dans les sociétés d'État, une différence importante existe entre les dirigeants et les cadres puisque la proportion, on l'a vu, est de 41,7 % chez les dirigeants et de 6,5 % seulement chez les cadres. Les résultats confirment donc les données de fait qui indiquaient qu'en nombre absolu les passages étaient plus nombreux du public au privé même si de fortes proportions de dirigeants et cadres du public sont passés par le secteur privé.

Tableau VII.19

Les projets d'avenir des dirigeants et cadres de l'administration publique québécoise (N = 81)

Proposition répondant le mieux aux projets d'avenir	Dirigeants	Cadres	Proportion totale
Rester dans la fonction publique *en étant promu* à un ou des postes plus élevés	19,2	58,0	52,4
Rester dans la fonction publique dans *le même poste* ou dans un poste équivalent	39,4	26,3	28,2
Quitter la fonction publique québécoise pour *le secteur parapublic ou péripublic*	11,0	5,7	6,5
Quitter la fonction publique québécoise pour *la fonction publique fédérale*	0,5	0,4	0,4
Quitter la fonction publique pour *le secteur privé*	20,9	6,9	8,9
Retraite	3,7	0,8	1,2
Autres	5,3	1,9	2,4
Proportion totale	**14,2**	**85,8**	**100,0**

Tableau VII.20

Les projets d'avenir des dirigeants et cadres du secteur privé et des sociétés d'État (N = 922)

Proposition répondant le mieux aux projets d'avenir	Secteur privé		Sociétés d'État		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Rester dans cette entreprise *en étant promu* à un ou des postes plus élevés	55,7	66,0	8,7	42,1	63,6
Rester dans cette entreprise *dans le même poste* ou dans un poste équivalent	33,6	22,4	37,7	46,9	24,5
Quitter cette entreprise pour *une autre*	5,5	7,4	41,7	6,5	7,5
Quitter cette entreprise pour *une société d'État ou de la Couronne*	—	0,7	4,0	0,5	0,7
Quitter le secteur privé pour le *secteur public*	1,3	0,7	—	—	0,7
Retraite	2,5	1,8	7,9	—	1,8
Autres	1,4	1,0	—	4,0	1,2
Proportion totale	**7,6**	**86,8**	**0,7**	**4,9**	**100,0**

Conclusion

C'est probablement la première fois que l'on peut dans une étude disposer à cette échelle de données systématiques permettant d'examiner de façon détaillée la circulation du personnel de direction et d'encadrement entre les secteurs privé et public. Bien qu'elle reste encore au stade exploratoire, l'analyse présentée ici apporte cependant de nombreuses informations sur les mouvements du personnel hautement qualifié entre les grands appareils de pouvoir de la société. Il faut retenir en particulier que la mobilité globale de la population étudiée est relativement élevée, notamment dans le secteur public et, comparativement aux cadres, chez les dirigeants.

En ce qui concerne la mobilité sectorielle proprement dite (les mouvements entre les secteurs), on peut maintenant tracer un schéma relativement précis des flux de personnel. En premier lieu, les hauts fonctionnaires et les cadres du secteur public québécois ont très fréquemment occupé des postes du secteur privé. En revanche, la proportion des individus du secteur privé passés par le secteur public défini dans son sens le plus large est beaucoup plus faible. Cependant cela mérite d'être relativisé à cause de la dimension du secteur privé puisqu'en valeur absolue à l'échelle de la population, les individus qui sont passés du secteur public au secteur privé sont plus nombreux que ceux ayant fait le chemin inverse. Cependant, parmi les premiers, on a surtout des individus venant de l'administration publique fédérale tout particulièrement du ministère de la Défense nationale ou des Forces armées, une distinction que nous n'avons pas encore pu éclaircir mais qui semble indiquer que l'administration civile, qu'elle soit fédérale ou provinciale, semble peu touchée par ces passages du public au privé. Ainsi, rappelons-le, l'administration publique québécoise n'a été un lieu de passage sectoriel que pour 1,2 % des dirigeants et cadres des grandes entreprises privées. Cela semble à première vue une goutte d'eau dans la mer tout en donnant à penser que la bureaucratie de l'État québécois est relativement mal reliée, tout au moins en ce qui concerne les flux de personnel hautement qualifié, aux principaux centres de pouvoir du secteur privé. Cependant, il faut se garder de conclure trop rapidement en ces termes car en définitive le bassin de recrutement offert par la fonction publique québécoise est assez restreint comparativement à l'étendue du secteur privé. D'ailleurs, si l'on ose se risquer à une évaluation très approximative à partir des chiffres estimés de personnes passées de l'administration publique au secteur privé, alors cela signifierait tout de même l'équivalent d'à peu près 20 % des effectifs actuels de dirigeants et de cadres du premier secteur.

Parmi les observations qui permettent de préciser la configuration de ces flux, on peut retenir aussi que les dirigeants et cadres du secteur public ayant une expérience du secteur privé sont passés plus rarement que leurs collègues mobiles du secteur privé par les grandes entreprises. Mais les réseaux et les cheminements diffèrent aussi dans le secteur public puisque ceux de l'administration proviennent surtout d'entreprises canadiennes-françaises, tandis que la majorité des dirigeants et cadres des sociétés d'État sont passés par les entreprises canadiennes-anglaises comme d'ailleurs, mais de façon moins prononcée, ceux du secteur privé.

Francophones et anglophones diffèrent sur nombre de caractéristiques et cela est encore vrai ici puisque les premiers sont plus fréquemment passés par le secteur public entendu au sens large que leurs collègues anglophones. Pour ces derniers, la langue semble un obstacle à la mobilité sectorielle. À ce sujet, ce sont surtout les conditions de travail et les différences entre les modes de gestion propres à chaque secteur qui semblent constituer les freins les plus importants à cette mobilité. Les conditions de travail, tout en étant meilleures à plusieurs égards dans la fonction publique, sont perçues comme relativement rigides tandis que le mode de gestion propre au privé apparaît plus stimulant à cause notamment de la latitude accordée dans l'exercice de la fonction.

De toute façon, si l'on en juge par les préférences sectorielles d'emploi, les dirigeants et cadres du secteur privé, comparativement à leurs collègues de l'administration et surtout des sociétés d'État, semblent peu enclins à changer de secteur.

CHAPITRE VIII

Les femmes et l'inégalité d'accès aux postes de direction et d'encadrement

« Il y a long-temps que je l'ai dit : les deux sexes se valent bien. » (M. Mercier, *Les Entretiens du Palais Royal*, Paris, chez Buisson, 1787, p. 76.)

Si les femmes constituent aujourd'hui près de 40 % de la population active, il n'en va pas de même dans les postes de direction et d'encadrement où elles sont largement sous-représentées. Nous avons par conséquent voulu examiner dans ce chapitre quelle était la situation de la femme dans les grandes bureaucraties publiques et privées.

Comme le souligne Francine Harel-Giasson, peu d'études se sont penchées sur la question des femmes cadres jusqu'à maintenant :

> [. . .] les recherches québécoises sur la condition féminine se sont plutôt centrées sur les problèmes propres à l'ensemble des femmes ou aux plus défavorisées d'entre elles, négligeant ainsi les femmes cadres qui ne tombent dans aucune de ces catégories [. . .].
>
> Pourtant, comment assurer la promotion collective des femmes si l'on ne s'intéresse pas à leur accès aux postes d'influence ? Comment imaginer une société égalitaire si les femmes continuent d'être absentes des instances où se prennent les décisions[1] ?

L'augmentation du nombre de femmes dans les universités et notamment dans les facultés d'administration n'a pas empêché le fait que la plupart des femmes détenant un baccalauréat se retrouvaient dans les domaines de l'enseignement, de la santé et du travail de bureau, alors que les hommes trouvaient des emplois dans des sphères plus variées (science, gestion, génie)[2]. En fait, « certains métiers ont été et sont encore le fief des hommes, l'administration n'étant pas l'un des moindres[3] ».

Selon Francine Harel-Giasson, la question de l'inégalité d'accès des femmes aux postes de direction et d'encadrement ne peut être cernée correctement qu'en tenant compte de la situation plus globale de la femme dans nos sociétés et de l'histoire de l'entrée des femmes sur le marché du travail[4].

---

1. Francine Harel-Giasson, « Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres des grandes entreprises québécoises francophones du secteur privé », thèse de doctorat présentée à l'École des Hautes Études commerciales, mai 1981, p. 3.
2. M.S. Devereaux et E. Rechnitzer, *Études supérieures : atout professionnel ?*, Ottawa, Statistique Canada, ministère des Approvisionnements et Services, 1980.
3. Francine Bernard et coll., *Les diplômés de l'École des Hautes Études commerciales*, rapport de recherche nº 80-06, HEC, février 1980, p. 43.
4. Francine Harel-Giasson, *op. cit.*, pp. 12-13.

Dans ce chapitre, notre perspective sera évidemment plus restreinte. Nous chercherons seulement à décrire de façon détaillée la situation des femmes dans les postes de direction et d'encadrement et à saisir les grandes dimensions de cette sous-représentation.

La première section portera sur les caractéristiques individuelles des femmes cadres tandis que la seconde traitera de la place des femmes dans les postes d'encadrement. Ces analyses seront mises en perspective au fil du texte avec des travaux sur la situation de la femme cadre comme ceux de Hennig et Jardim, Moss-Kanter, Huppert-Laufer et, plus près de nous, le travail de Harel-Giasson[5]. Notre analyse portera sur l'ensemble des femmes de l'échantillon qui, compte tenu de la situation, sont relativement peu nombreuses. Néanmoins, 55 femmes ont été interviewées sur les 1 010 dirigeants et cadres de notre échantillon[6]. Ces analyses, en plus de mettre en évidence les différences selon le sexe, permettront d'aborder le problème en fonction des secteurs privé et public.

1. Les caractéristiques individuelles

Qui sont les femmes cadres ? Telle est la question à laquelle nous chercherons à répondre dans cette première section. Nous y examinerons des caractéristiques telles que l'âge, le lieu de naissance, la langue, l'état civil, l'origine sociale, la formation et le revenu afin de disposer de données de base sur les femmes qui occupent des postes de direction et d'encadrement dans les grandes organisations privées et publiques.

Il faut, en tout premier lieu, examiner la répartition des cadres selon le sexe en fonction des niveaux d'encadrement pour chacun des deux secteurs (tableau VIII.1). Globalement, les femmes représentent seulement 7,6 % de la population des hauts dirigeants et cadres. Dans le secteur public, on s'aperçoit que 4,1 % des postes de direction et d'encadrement sont occupés par des femmes ; parmi les hauts fonctionnaires, la proportion n'est que de 3,8 % alors qu'elles représentent

---

5. M. Hennig et A. Jardim, *The Managerial Woman*, New York, Anchor et Doubleday, 1977.
R. Moss-Kanter, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977.
J. Huppert-Laufer, *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982.

6. Pour la première section sur les caractéristiques individuelles, nous utiliserons les données en fonction de la pondération d'ensemble (76 femmes), tandis que la seconde sur les positions d'encadrement portera sur les données pondérées en fonction de chacun des deux secteurs (22 femmes du secteur public et 39 femmes du secteur privé).

4,2 % des cadres de niveau intermédiaire. On est donc très loin d'une structure équilibrée. Dans le secteur privé, la situation est différente. En premier lieu, on constate qu'aucune femme ne se trouve au niveau de la haute direction des entreprises privées. Par contre, elles sont plus nombreuses dans les postes de direction intermédiaire où elles représentent 8,8 % des effectifs.

Tableau VIII.1

Distribution des cadres selon le niveau d'encadrement, le secteur et le sexe (N = 1 010)

Sexe	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Proportion	Dirigeants	Cadres	Proportion	
Hommes	96,2	95,8	95,9	100,0	91,2	91,9	92,4
Femmes	3,8	4,2	4,1	—	8,8	8,1	7,6
Proportion totale	**13,7**	**86,3**	**13,2**	**8,0**	**92,0**	**86,8**	**100,0**

En somme, dans chacun des secteurs étudiés, les postes de direction et d'encadrement sont principalement occupés par des hommes. Même si les femmes comptent pour plus du tiers de la main-d'oeuvre active, elles sont donc très nettement sous-représentées dans les postes de pouvoir. Cette analyse montre que les femmes se trouvent en plus forte proportion dans les postes du secteur privé que dans ceux du secteur public, mais qu'elles n'ont pas accès aux postes de haute direction du secteur privé. Nous verrons plus loin qu'il existe des variations selon le secteur d'activité auquel appartient l'entreprise.

1.1. L'âge

En moyenne, les femmes cadres de l'échantillon ont 39 ans et demi, ce qui est légèrement inférieur à la moyenne d'âge des cadres masculins ($\bar{x}$ = 43,5). En regardant le tableau VIII.2, on s'aperçoit que plus du tiers des femmes ont entre 24 et 34 ans comparativement à 18,3 % des hommes. À l'inverse, 43,4 % des hommes sont âgés de 45 ans et plus contre seulement 26,9 % des femmes. Cela peut laisser supposer que leur nombre s'est accru au cours des dernières années.

Tableau VIII.2

Les cohortes d'âge par sexe (N = 1 008)

Cohorte d'âge	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
24-34 ans	18,3	36,2	19,6
35-44 ans	38,3	36,9	38,3
45-54 ans	27,6	14,9	26,6
55 ans et plus	15,8	12,0	15,5
Proportion totale	**92,4**	**7,6**	**100,0**

1.2. Le lieu de naissance

Comme nous l'avons vu au chapitre III pour l'ensemble de la population des hauts dirigeants et cadres, ces derniers sont nés principalement au Canada et plus précisément au Québec. Le groupe de femmes ne fait pas exception car près de neuf femmes sur 10 (88,7 %) sont nées au Canada. Celles qui sont nées à l'extérieur du pays sont originaires principalement des États-Unis (3,0 %) et du Royaume-Uni (2,7 %). Elles sont cependant au Canada depuis près de 30 ans (27,4 ans) et elles ont leur citoyenneté canadienne dans 75 % des cas.

Tableau VIII.3

Le lieu de naissance et le sexe des cadres (N = 1 010)

Lieu de naissance	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Canada	89,4	88,7	89,3
Québec	76,7	76,3	—
Ontario	5,7	—	—
Provinces maritimes	4,0	6,6	—
Provinces de l'Ouest et Territoires du Nord-Ouest	3,0	5,8	—
États-Unis	0,8	3,0	1,0
France	1,7	0,1	1,6
Italie	1,2	—	1,1
Royaume-Uni	4,0	2,7	3,9
Autres	2,9	5,5	3,1
Proportion totale	**92,4**	**7,6**	**100,0**

Si l'on examine la province de naissance, les femmes cadres, comme leurs collègues masculins, sont surtout nées au Québec. Celles qui sont nées à l'extérieur du Québec viennent, dans les mêmes proportions, du Nouveau-Brunswick, du Yukon et de l'Alberta ; elles sont arrivées au Québec depuis plus de 20 ans ($\bar{x}$ = 21,0 années).

1.3. La langue maternelle

Comme l'indique le tableau VIII.4, les femmes cadres sont à 55,9 % de langue maternelle française. Notons que cette proportion est inférieure à la représentation globale des francophones au niveau des postes de haute direction et d'encadrement qui est, rappelons-le, de 69,1 %. Comme nous l'avons déjà mentionné, il y a une très forte surreprésentation des francophones dans le secteur public et les femmes cadres sont elles-mêmes à 94,5 % francophones dans ce secteur. Dans le secteur privé, la situation des cadres de langue maternelle française est très différente de celle du secteur public, les femmes cadres du secteur privé étant à 52,8 % francophones. Comme on le verra plus loin, cela s'explique par le fait que 90,9 % des femmes cadres du secteur privé travaillent dans des entreprises canadiennes-anglaises ou étrangères.

1.4. La langue d'usage

On pourrait s'attendre à ce que l'utilisation de la langue d'usage (c'est-à-dire la langue parlée principalement à la maison) corresponde, grosso modo, à la distribution selon la langue maternelle que nous venons de décrire. Pourtant quelques différences intéressantes se manifestent. Ainsi les femmes cadres du secteur privé utilisent légèrement plus la langue anglaise dans la vie de tous les jours. Dans le cas du secteur public, le déplacement se produit, sans doute pour les personnes de langue maternelle anglaise, vers le bilinguisme.

Tableau VIII.4

Distribution des cadres selon le sexe, la langue maternelle et le secteur (N = 1 003)

Langue maternelle	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Hommes	Femmes	Proportion	Hommes	Femmes	Proportion	
Français	98,0	94,5	97,9	65,7	52,8	64,7	69,1
Anglais	1,8	4,8	1,9	31,0	39,1	31,6	27,7
Autre	0,2	0,7	0,2	3,3	8,1	3,7	3,2
Proportion totale	**95,9**	**4,1**	**13,2**	**91,9**	**8,1**	**86,8**	**100,0**

Tableau VIII.5

Distribution des cadres selon le sexe, la langue d'usage et le secteur (N = 1 009)

Langue d'usage	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Hommes	Femmes	Proportion	Hommes	Femmes	Proportion	
Français	97,3	95,2	97,3	64,4	42,4	62,7	67,2
Anglais	0,9	0,0	0,8	32,7	46,8	33,9	29,5
Français et anglais	1,8	4,8	1,9	2,1	2,9	2,1	2,1
Autre	—	—	0,0	0,8	7,9	1,3	1,2
Proportion totale	**95,9**	**4,1**	**13,2**	**91,9**	**8,1**	**86,8**	**100,0**

1.5. L'état civil

Dans les différentes études réalisées auprès de la population des femmes cadres, les auteurs s'entendent pour affirmer que le mariage et la maternité sont de sérieux obstacles à la réussite professionnelle.

> Les femmes cadres qui ont traditionnellement « réussi » dans l'entreprise étaient souvent des femmes célibataires ou sans enfant. Sans qu'il soit possible de distinguer l'effet de la cause, il n'en reste pas moins que l'implication dans une carrière aux dépens d'une vie familiale demeure un dilemme permanent[7].

Les données du tableau VIII.6 montrent bien que les femmes cadres du Québec doivent elles aussi sacrifier une partie de leur vie personnelle pour réussir sur le plan professionnel.

Tableau VIII.6

Distribution selon le sexe, l'état civil et le secteur (N = 1 010)

État civil	Secteur public			Secteur privé			Proportion totale
	Hommes	Femmes	Proportion	Hommes	Femmes	Proportion	
Célibataire	3,5	13,3	4,0	6,2	22,9	7,5	7,1
Marié(e)	88,8	72,5	88,0	89,7	51,1	86,6	86,7
Séparé(e)	2,9	4,8	3,0	1,9	5,9	2,2	2,3
Divorcé(e)	2,4	4,0	2,5	1,9	15,0	3,0	2,9
Veuf(ve)	0,5	4,8	0,6	—	2,2	0,2	0,3
Union libre	1,9	0,6	1,9	0,3	2,9	0,5	0,7
Proportion totale	**95,9**	**4,1**	**13,2**	**91,9**	**8,1**	**86,8**	**100,0**

7. Jacqueline Huppert-Laufer, *op. cit.*, p. 81.

Dans le secteur public, même si la proportion des femmes mariées est inférieure à la proportion globale du secteur, le phénomène est moins marqué puisque près de trois femmes sur quatre sont mariées. Cette proportion baisse radicalement lorsque l'on regarde la distribution dans le secteur privé où une femme sur deux seulement est mariée[8]. De plus, 15 % des femmes cadres de ce secteur sont divorcées, ce qui représente, par rapport aux autres groupes, le plus fort pourcentage. Est-ce à dire que, pour les femmes, la vie de couple constitue un certain obstacle à l'accomplissement d'un travail « de direction » ? Il semble bien qu'il faille répondre affirmativement au moins dans le cas des femmes du secteur privé. Ces résultats correspondent tout à fait à ceux obtenus par Francine Harel-Giasson dans son étude sur les femmes cadres francophones dans les entreprises de plus de 1 000 salariés au Québec. Il semble, comme le suggère l'ouvrage de Huppert-Laufer, que des tensions puissantes s'exercent entre le travail de cadre et le fait d'être femme, dans l'entreprise privée. Le nombre d'enfants en témoigne aussi.

On constate sur ce dernier point que les trois quarts des femmes cadres du public ont des enfants comparativement à 57,4 % des femmes cadres du privé. Malgré l'abstraction de ce genre de chiffres, on peut indiquer qu'en moyenne ces femmes ont 1,7 enfant comparativement aux hommes qui en ont 2,6. Surtout, près de 60 % des femmes déclarent avoir un seul enfant comparativement à 13,2 % de leurs collègues de sexe masculin.

Tableau VIII.7

Nombre d'enfants des cadres selon le sexe (N = 840)

Nombre d'enfants	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
1	13,2	59,6	15,7
2	44,3	26,9	43,4
3	24,2	1,7	23,0
4 et plus	18,3	11,8	17,9
Proportion totale	**94,5**	**5,5**	**100,0**

8. Cette représentation est même inférieure à celle des femmes mariées dans la population active du Québec en 1977, qui était de 57 %. (Travail Canada, *Les femmes dans la population active*, partie 1, p. 49.)

Comme le souligne la journaliste Lysiane Gagnon, « une carrière soutenue et exigeante constitue une sérieuse entrave à la vie personnelle — surtout lorsqu'il y a des enfants — [...] La chose est vraie pour les hommes aussi, bien sûr, mais elle est encore plus vraie pour les femmes[9]. »

1.6. L'origine sociale

C'est une toute autre dimension des caractéristiques individuelles que nous aborderons dans cette nouvelle section qui traite du milieu familial d'origine. Les analyses porteront cette fois sur le niveau de scolarité des parents et sur l'occupation exercée par le père.

1.6.1. Le niveau de scolarité des parents

Le niveau de scolarité des parents chez les femmes cadres est très similaire à celui que l'on a décrit pour l'ensemble de la population des hauts dirigeants et cadres au chapitre III. En moyenne, les parents ont neuf années de scolarité. Les trois quarts des femmes indiquent que leurs pères ont moins de 11 années de scolarité ; cette proportion monte à 84 % dans le cas de la mère. Dans l'ensemble donc, le niveau de scolarité des parents n'est pas très élevé.

Tableau VIII.8
Niveau de scolarité du père et de la mère selon le sexe

Niveau de scolarité	Père (N = 962)			Mère (N = 943)		
	Hommes	Femmes	Proportion totale	Hommes	Femmes	Proportion totale
0-7 années	33,0	40,9	33,5	32,3	33,2	32,4
8-11 années	38,0	34,3	37,8	43,1	50,9	43,6
12 années et plus	29,0	24,8	28,7	24,6	15,9	24,0
Proportion totale	**93,0**	**7,0**	**100,0**	**92,8**	**7,2**	**100,0**

Si l'on considère maintenant de façon plus détaillée la scolarité des parents ayant été au-delà de 11 années de scolarité (24,8 % dans le cas du père et 15,9 % dans le cas de la mère), on s'aperçoit que 22,1 % des pères ont un diplôme universitaire dont 15,1 % du niveau du 3e cycle. La proportion est à peu près comparable pour les mères, mais celles-ci

9. Lysiane Gagnon, *Les femmes, c'est pas pareil*..., Montréal, Éditions La Presse, 1976, p. 30.

n'ont pas poussé loin leurs études. Il est intéressant de constater ici que, pour ce groupe au moins, la configuration des formations des parents est différente pour les hommes et les femmes.

Tableau VIII.9

Distribution du plus haut diplôme obtenu par les parents ayant plus de 11 années de scolarité selon le sexe

Diplôme	Père (N = 273)			Mère (N = 224)		
	Hommes	Femmes	Proportion totale	Hommes	Femmes	Proportion totale
Aucun	2,2	—	2,1	0,4	—	0,4
Secondaire	46,0	63,9	47,0	49,5	21,4	48,0
Technique	11,8	14,0	12,0	33,5	56,8	34,6
Baccalauréat	32,1	5,4	30,4	14,1	21,8	14,5
Maîtrise	3,2	1,6	3,1	1,7	—	1,6
Doctorat	3,6	15,1	4,3	0,2	—	0,2
Autre	1,1	—	1,1	0,6	—	0,7
Proportion totale	**93,9**	**6,1**	**100,0**	**95,2**	**4,8**	**100,0**

1.6.2. L'occupation des parents

En ce qui concerne l'occupation des parents, l'analyse se limitera à étudier la distribution du groupe paternel des cadres de notre population car plus de 82 % des dirigeants et cadres indiquent que l'occupation principale de la mère est le travail de type familial (ménagère)[10].

On a vu, dans le chapitre III, que 60 % des hauts dirigeants et cadres sont issus des catégories occupationnelles moyennes et supérieures (des professionnels aux propriétaires d'entreprise). Dans le cas des femmes cadres, cette proportion baisse légèrement à 57,6 % ; par contre, 26,5 % des femmes sont issues de milieux ouvriers et plus précisément de la catégorie des ouvriers spécialisés comparativement à 19,7 % des hommes cadres.

10. Cette proportion est légèrement inférieure dans le groupe des femmes cadres car elle baisse à 71 %. Parmi les mères qui travaillaient à l'extérieur de la maison, on retrouve des petites administratrices (12,9 %), des semi-professionnelles (4,9 %) et des employées de bureau (5,6 %). Pour les deux premiers groupes occupationnels, on peut affirmer que la mère avait déjà entrepris une carrière professionnelle.

Tableau VIII.10

Occupation du père selon le sexe (N = 977)

Occupation du père	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Propriétaire d'entreprise de plus de 50 salariés	1,2	0,4	1,2
Propriétaire d'entreprise de moins de 50 salariés	17,4	10,4	16,8
Cadre supérieur	10,6	9,3	10,5
Cadre moyen et petit administrateur	10,1	6,1	9,9
Cadre subalterne	18,4	24,2	18,7
Professionnel	2,2	1,0	2,1
Semi-professionnel	5,8	6,5	5,9
Travailleur indépendant	4,3	6,1	4,5
Employé de bureau	3,1	6,1	3,4
Ouvrier spécialisé	10,0	17,9	10,5
Ouvrier semi-spécialisé	4,4	—	4,1
Ouvrier non spécialisé	5,3	8,6	5,5
Agriculteur	7,2	3,4	6,9
Proportion totale	**93,0**	**7,0**	**100,0**

1.7. La formation scolaire et universitaire des femmes cadres

Les hauts dirigeants et cadres de notre échantillon ont en moyenne 14,9 années de scolarité. Si l'on examine le nombre d'années de scolarité selon le sexe des répondants et selon le secteur d'appartenance, on remarque des différences importantes entre ces divers groupes. Le tableau VIII.12 montre que les hommes et les femmes cadres du secteur public ont, en moyenne, un niveau d'étude de 17 années de scolarité, tandis que, dans le secteur privé, la moyenne est de 14,5 années de scolarité. À l'intérieur de ce dernier secteur, on constate une différence entre les hommes et les femmes. Les hommes du secteur privé ont en moyenne 14,7 années de scolarité tandis que leurs collègues de sexe féminin en ont 12,7. Les femmes cadres du secteur privé sont donc moins scolarisées que l'ensemble de leurs collègues.

Tableau VIII.11

Moyenne d'années de scolarité selon le sexe et le secteur (N = 1 010)

Sexe	Secteur		Moyenne d'ensemble
	Public	Privé	
Hommes	17,0	14,7	15,0
Femmes	17,6	12,7	12,7
Moyenne d'ensemble	17,0	14,5	14,9

En ce qui concerne le niveau de scolarité atteint par les femmes cadres, on remarque que plus des deux tiers (69,7 %) n'ont pas fait ou terminé des études universitaires comparativement à 37,2 % des hommes cadres. C'est principalement dans le secteur privé que les femmes n'ont pas atteint ce niveau de formation. Au sein de ce dernier groupe, 56,8 % ont un diplôme de niveau secondaire alors qu'une très forte proportion des femmes du public ont un diplôme de niveau universitaire.

Cette formation moins élevée des femmes du secteur privé comparativement aux hommes et aux femmes du public va se refléter lors de l'analyse de la place occupée par ces femmes dans la structure hiérarchique des entreprises.

1.8. Le revenu

Pour terminer cette étude des caractéristiques individuelles des femmes cadres, on examinera leur revenu. Nous savons que des études économiques et sociologiques ont souvent démontré des écarts de salaire appréciables entre la main-d'oeuvre masculine et féminine. Comme le souligne David-McNeil, « même pour des emplois très féminisés dans des branches également très féminisées, on constate que non seulement les écarts entre les salaires des hommes et des femmes demeurent importants, mais aussi qu'il n'existe aucune tendance à leur réduction entre 1973 et 1979[11] ».

On peut supposer que la situation des femmes cadres au Québec ne fait pas exception à cette règle implicite de discrimination salariale entre les sexes. On a déjà indiqué que la moyenne des salaires bruts de l'ensemble des hauts dirigeants et cadres était de 40 684 $ en 1980. Les moyennes de salaire, en fonction des secteurs, montrent un écart de 4 700 $ entre les hauts dirigeants et cadres du public et ceux du privé.

---

11. J. David-McNeil, « Les femmes et le marché du travail : bilan et prospective », *Femmes, travail et entreprises*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, 1983, p. 14.

Tableau VIII.12

Moyenne des salaires selon le sexe et le secteur (N = 1 008)

Sexe	Secteur		Moyenne d'ensemble
	Public	Privé	
Hommes	45 080 $	41 532 $	42 019 $
Femmes	37 477 $	23 399 $	24 405 $
Moyenne d'ensemble	44 768 $	40 062 $	40 684 $

Cet écart est plus important si l'on compare les moyennes de salaire entre les hommes et les femmes cadres pour l'ensemble de la population étudiée. Les femmes ont un revenu moyen de presque deux fois inférieur à celui des hommes. Le tableau VIII.12 indique également que l'écart le plus important entre les hommes et les femmes se situe dans le secteur privé, écart de 18 133 $. Si l'on restreint cette population des cadres du secteur privé au seul groupe des cadres intermédiaires, excluant les hauts dirigeants du secteur privé où il y a absence de femmes (voir tableau VIII.1), l'écart de salaire entre les hommes et les femmes est de 15 000 $ (cadres intermédiaires : hommes 38 661 $; femmes, 23 399 $). Dans le secteur public, on remarque un écart entre le revenu moyen des cadres féminins et masculins même s'il est moins prononcé que celui décrit dans le secteur privé, écart de 7 603 $. Parmi les cadres intermédiaires, on constate aussi que les femmes du secteur public sont mieux rémunérées que leurs consoeurs du privé.

Bien entendu, les écarts de rénumération entre les femmes et les hommes dépendent aussi de facteurs indirects, comme l'expérience et la scolarité. Ainsi, dans le secteur public, 60,0 % des femmes cadres travaillent depuis cinq ans ou moins, comparativement à 14,0 % des hommes. Cependant, ces proportions sont moins accentuées si l'on considère l'ancienneté dans le poste actuel : 65,8 % des hommes ont au plus cinq ans d'ancienneté dans leur emploi actuel, alors que toutes les femmes entrent dans cette catégorie.

Quoi qu'il en soit, les différences de salaires que l'on retrouve entre les secteurs public et privé, ou entre les cadres diplômés d'université et les non-diplômés ne sont pas aussi fortes que celles que l'on retrouve entre les hommes et les femmes cadres.

Tout au long de cette première partie, nous avons pu constater deux types de différences : celles d'abord qui concernent les caractéristiques individuelles des hommes et des femmes au sein de la population étudiée, puis celles qui existent à l'intérieur même du groupe des femmes cadres selon qu'elles appartiennent au secteur public ou privé.

Dans la prochaine section, nous chercherons à situer les femmes de chacun des deux secteurs en fonction de la place qu'elles occupent dans la structure hiérarchique.

2. Les postes de direction et d'encadrement occupés par les femmes

Dans quels postes retrouve-t-on les femmes ? Y a-t-il une spécificité à leur situation ? Telles sont les questions auxquelles nous chercherons à répondre dans cette deuxième partie.

Comme nous l'avons déjà indiqué, il est important de mieux connaître la position des femmes au sein des postes qui comptent parmi les plus influents de la société car leur promotion collective en dépend jusqu'à un certain point. Pour celles qui occupent aujourd'hui des postes de direction et d'encadrement au sein des grandes organisations, il faut examiner, par exemple, si elles ont accès aux instances où se prennent les décisions ou si elles se retrouvent aux plus bas niveaux de la structure hiérarchique. Les analyses qui vont suivre chercheront à mieux situer les femmes cadres dans la structure organisationnelle de l'administration publique et de l'entreprise privée.

Compte tenu des faibles effectifs de dirigeants et de leur absence à ce niveau dans le secteur privé, cette section portera **exclusivement** sur les femmes qui occupent des postes d'encadrement intermédiaires tant dans le secteur public que dans le secteur privé. De plus, nous nous servirons cette fois des données pondérées en fonction de chacun des secteurs au lieu d'utiliser la pondération globale comme dans la section précédente. Cette pondération spécifique à chacun des secteurs permettra de retrouver pour chaque secteur les effectifs totaux de cadres interviewés sans en modifier les proportions. Celles-ci demeurent rigoureusement les mêmes que dans la première partie. Par contre, l'effectif de femmes cadres passera à 18 dans le secteur public et à 39 dans le secteur privé.

Avant de présenter l'analyse de la place occupée par les femmes dans leurs organisations respectives, il faut pouvoir les situer en fonction de certaines caractéristiques générales liées à chacun des secteurs.

2.1. Structures générales et position des femmes

Les caractéristiques générales des entreprises du secteur privé considérées ici sont le secteur d'activité, l'origine de la propriété et la localisation du siège social. Dans le cas du secteur public, on distingue-

ra les ministères et les organismes à vocation économique de ceux à vocation non économique (c'est-à-dire culturelle, sociale, etc.).

2.1.1. Le secteur privé

Dans le secteur privé, les branches d'activité où se concentrent les femmes diffèrent sensiblement de celles où se concentrent les cadres masculins. Compte tenu de leur faible niveau général de représentation, elles n'arrivent bien entendu jamais, malgré des taux de concentration parfois élevés, à dépasser ou même seulement à égaler le nombre d'hommes qui occupent ces postes. Néanmoins, on note que les femmes se concentrent fortement dans le secteur du commerce et des services (40,4 % des femmes) et dans celui des institutions financières où les hommes et les femmes se distribuent en proportion de la même façon (30,7 % des hommes, 30,2 % des femmes). À l'opposé, et bien qu'il s'agisse du secteur le plus important en termes d'effectifs totaux, moins de 25 % des femmes travaillent dans l'industrie manufacturière comparativement à près de 40 % des hommes. On notera enfin la faible représentation des femmes dans le secteur des transports et communications. En fait, les femmes cadres du secteur privé se retrouvent surtout dans des secteurs où le taux général de féminisation de l'emploi est élevé : finances (61,5 %), services (57,7 %), commerce (38,0 %)[12].

Si l'on considère maintenant l'origine de la propriété des entreprises, on s'aperçoit que la très grande majorité des femmes cadres travaillent soit dans des entreprises canadiennes-anglaises (72,9 %), ce qui n'est le cas que de la moitié des cadres masculins, soit dans des entreprises étrangères (18 %). Les entreprises canadiennes-françaises sont la lanterne rouge du secteur privé puisque les femmes y sont, en proportion de leur nombre total, trois fois moins représentées que les hommes.

Les hommes et les femmes cadres se distribuent dans les mêmes proportions selon la localisation du siège social des entreprises. Près des trois quarts des hommes et des femmes cadres travaillent dans des entreprises dont le siège social est situé au Québec.

---

12. J. David-McNeil, *op. cit.*, p. 25.

Tableau VIII.13

Distribution des cadres selon le sexe et les caractéristiques générales des entreprises privées (N = 440)

Secteur d'activité	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Manufacturier	39,6	23,5	38,1
Transports et communications	13,2	5,9	12,6
Commerce et services	16,5	40,4	18,7
Institutions financières	30,7	30,2	30,6
Proportion totale	**91,2**	**8,8**	**100,0**

Origine de la propriété	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Canadienne-française	27,7	9,1	26,1
Canadienne-anglaise	50,2	72,9	52,1
Étrangère	22,1	18,0	21,8
Proportion totale	**91,2**	**8,8**	**100,0**

Localisation du siège social	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Québec	72,3	72,8	72,3
Hors du Québec	27,7	27,2	27,7
Proportion totale	**91,2**	**8,8**	**100,0**

2.1.2. Le secteur public

Compte tenu du poids respectif des ministères et organismes à vocation économique, on constate que, comme les hommes, les femmes sont plus nombreuses dans les institutions à vocation économique. Cependant, leur proportion est plus forte que celle des hommes dans les organismes à vocation non économique.

Tableau VIII.14

Distribution selon le sexe et la vocation des ministères et organismes de l'administration publique (N = 458)

Vocation	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Économique	68,0	55,6	67,5
Non économique	32,0	44,4	32,5
Proportion totale	**96,1**	**3,9**	**100,0**

Pour pousser plus loin l'analyse, il faut maintenant examiner la position des femmes dans la structure hiérarchique de l'administration publique et de l'entreprise privée.

2.2. Les femmes cadres et la structure administrative des organisations

Cette analyse permettra d'examiner la position des femmes cadres dans l'organisation de l'entreprise à partir de l'étude des rapports avec les hauts dirigeants, de l'orientation fonctionnelle des unités dirigées, du type d'activité jugé le plus important dans le poste, du type de poste occupé et des effectifs encadrés.

2.2.1. Les rapports avec les sommets de la hiérarchie

Si l'on analyse la fréquence des rapports avec les dirigeants situés aux plus hauts niveaux de la structure organisationnelle, soit le président et chef de la direction pour l'entreprise privée, et le sous-ministre en titre pour le secteur public, on constate que les femmes ont un peu moins rarement que les hommes l'occasion de présenter et de discuter des questions regardant leur unité organisationnelle avec ces hauts dirigeants. L'approche en terme de secteur montre que les cadres du public ont plus facilement accès que leurs collègues du privé à ces niveaux ; ainsi, 60 % des femmes cadres du public disent rencontrer ces dirigeants comparativement à 46,2 % de celles du secteur privé. La fréquence des rencontres pour les cadres intermédiaires n'est pas très élevée, soit moins d'une fois par mois. Il convient cependant de noter que, dans le secteur public, ce sont les femmes qui en proportion ont les rapports les plus fréquents avec le sous-ministre puisque près de 40 % d'entre elles indiquent qu'elles ont l'occasion de rencontrer le sous-ministre en titre au moins une fois par mois.

Dans le secteur privé, les cadres s'adressent plus fréquemment au vice-président responsable de leur secteur d'activité — dans une proportion voisine de 70 % — et il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes. Dans le secteur public, un homme sur deux a des rapports avec le sous-ministre adjoint responsable du secteur d'activité, mais cette proportion baisse à 34,3 % dans le cas des femmes.

Tableau VIII.15

Fréquence des rencontres des cadres intermédiaires avec le sous-ministre en titre ou le président pour présenter ou discuter des questions regardant l'unité organisationnelle, selon le sexe et le secteur

Fréquence des rapports	Secteur public (N = 456)			Secteur privé (N = 437)		
	Hommes	Femmes	Proportion totale	Hommes	Femmes	Proportion totale
Tous les jours	1,7	5,5	1,9	4,1	—	3,7
Toutes les semaines	7,2	16,6	7,6	4,6	10,8	5,1
Tous les mois	14,8	16,6	14,9	11,1	2,9	10,4
Rarement	42,6	21,3	41,6	33,9	32,5	33,8
Jamais	33,7	40,0	34,0	46,3	53,8	47,0
Proportion totale	**95,8**	**4,2**	**100,0**	**91,2**	**8,8**	**100,0**

Tableau VIII.16

Possibilité pour les cadres intermédiaires de présenter et de discuter des questions regardant leur unité organisationnelle avec le sous-ministre adjoint ou le vice-président responsable de leur secteur d'activité, selon le sexe et le secteur

Rapports avec le sous-ministre adjoint ou le vice-président	Secteur public (N = 448)			Secteur privé (N = 430)		
	Hommes	Femmes	Proportion totale	Hommes	Femmes	Proportion totale
Oui	52,6	34,3	51,9	70,5	64,6	70,0
Non	47,4	65,7	48,1	29,5	35,4	30,0
Proportion totale	**96,0**	**4,0**	**100,0**	**91,3**	**8,7**	**100,0**

2.2.2. L'orientation fonctionnelle des unités organisationnelles dirigées

Dans le secteur privé, l'orientation fonctionnelle des unités organisationnelles dirigées par les femmes se distingue quelque peu de celle des hommes. En proportion, on remarque que les femmes cadres se trouvent davantage que leurs collègues de sexe masculin dans des unités liées aux activités connexes à la production, aux communications et relations publiques et enfin à la gestion du personnel et des ressources humaines. Elles sont peu nombreuses à être intégrées dans des unités d'administration générale et de production, unités où l'on retrouve près du tiers des hommes.

Tableau VIII.17

L'orientation fonctionnelle des unités organisationnelles du secteur privé selon le sexe des cadres (N = 440)

Orientation fonctionnelle	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Administration générale	15,2	5,9	14,4
Production	18,7	6,2	17,6
Activités connexes à la production	14,6	25,8	15,6
Commerce et marketing	11,7	12,1	11,8
Finances et comptabilité	23,6	20,0	23,2
Communications et relations publiques	2,9	8,8	3,4
Personnel et ressources humaines	4,4	10,1	4,9
Autres	8,9	11,1	9,1
Proportion totale	**91,2**	**8,8**	**100,0**

À l'exception des unités de finance-comptabilité et de commerce-marketing, il semble donc, exister dans les entreprises du secteur privé, un clivage selon le sexe quant à l'orientation fonctionnelle de l'unité dirigée par les cadres intermédiaires.

Dans le secteur public, les orientations fonctionnelles des unités sont évidemment différentes de celles du secteur privé. Nous les avons regroupées en quatre catégories, soit les activités liées : 1. à la direction et à la coordination générale ; 2. à la conception de politiques et de plans ; 3. à l'administration de programmes ; 4. au soutien, à la conception et à l'administration de programmes. Dans 39,5 % des cas, les cadres intermédiaires pris dans leur ensemble indiquent que l'unité organisationnelle qu'ils dirigent est reliée à la direction et à la coordination générale ; viennent ensuite, dans des proportions semblables, les trois autres domaines d'activités. Si l'on examine cette distribution en fonction du sexe, les femmes cadres se retrouvent plus souvent que leurs collègues de sexe masculin dans les domaines rattachés à la conception de politiques et de plans (27,7 %) et dans l'administration de programmes. Elles se trouvent, au contraire, moins souvent associées aux activités de soutien à la conception et à l'administration.

Tableau VIII.18

Distribution des hommes et des femmes cadres selon l'orientation fonctionnelle des unités dirigées dans le secteur public (N = 459)

Orientation fonctionnelle	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Direction et coordination générale	39,7	33,5	39,5
Conception de politiques et de plans	16,6	27,7	17,0
Administration de programmes	20,9	27,7	21,2
Soutien à la conception et à l'administration	22,1	11,1	21,6
Autres	0,7	—	0,7
Proportion totale	**95,8**	**4,2**	**100,0**

2.2.3. Le type d'activité

Quel est maintenant le type d'activité jugé le plus important dans leur poste par les cadres intermédiaires de sexe féminin et masculin de chacun des secteurs. Dans les secteurs public et privé, les cadres intermédiaires jugent comme les plus importantes dans leur poste les activités de gestion et d'élaboration[13]. Par contre, plus de la moitié des femmes du secteur public jugent les travaux d'élaboration comme les plus importants dans leur poste tandis que les hommes optent à peu près également pour les travaux de gestion et ceux liés à l'élaboration. Dans le privé, nous retrouvons le phénomène inverse, c'est-à-dire que plus de la moitié des femmes estiment que les travaux de gestion semblent plus importants dans leur poste alors que le tiers des hommes disent effectuer des travaux d'élaboration ; par contre, les hommes mentionnent plus souvent que les femmes les activités de relations (10,0 % contre 2,9 %).

13. On peut se référer au chapitre II pour retrouver le contenu de ces grandes catégories.

Tableau VIII.19

Type d'activité jugé le plus important selon le sexe et le secteur

Type d'activité	Secteur public (N = 458)			Secteur privé (N = 440)		
	Hommes	Femmes	Proportion totale	Hommes	Femmes	Proportion totale
Décision	12,2	16,6	12,4	13,1	17,6	13,5
Gestion	36,7	16,6	35,9	43,7	52,7	44,4
Élaboration	33,2	55,7	34,1	30,3	23,9	29,8
Relations	16,7	11,1	16,4	10,0	2,9	9,4
Autres	1,2	—	1,2	2,9	2,9	2,9
Proportion totale	**95,8**	**4,2**	**100,0**	**91,2**	**8,8**	**100,0**

À la lumière de ces analyses sur la place occupée par les femmes cadres en ce qui concerne l'activité de travail, on constate dans chacun des deux secteurs des différences entre les hommes et les femmes. Mais à l'intérieur du groupe des femmes apparaissent aussi des différences importantes selon le secteur. Les femmes du secteur public estiment que leurs tâches sont liées surtout à des travaux d'élaboration tandis que celles du secteur privé indiquent, dans des propositions semblables, réaliser davantage des travaux de gestion.

2.2.4. La localisation des postes dans les structures administratives

Regardons à présent comment les cadres intermédiaires situent leur poste dans la structure de chacune des organisations, en particulier si ce poste se trouve dans la hiérarchie de commandement et d'exécution (services organiques) ou s'il s'agit surtout d'un poste de conseiller ou d'expert (services fonctionnels). Cette nouvelle dimension permettra de mieux comprendre les différences constatées en ce qui a trait aux activités de travail et permettra également d'éclairer les prochaines analyses sur la place occupée par les femmes cadres dans le système d'autorité.

Pour ce qui concerne l'ensemble de la population des cadres intermédiaires, on voit que, dans plus de la moitié des cas, le poste occupé se trouve dans la ligne de commandement et d'exécution (public, 55,1 % ; privé, 50,8 %) ; trois cadres sur 10 mentionnent que leur poste est plutôt un poste de conseiller ou d'expert tandis que 13,6 % des cadres du public et 18,4 % de ceux du privé mentionnent que leur poste est autant un poste de conseiller ou d'expert qu'un poste situé dans la ligne de commandement et d'exécution. Dans le secteur public, les femmes cadres se distinguent de leurs collègues de sexe masculin

puisque 45,5 % d'entre elles considèrent qu'elles ont un poste de conseiller ou d'expert. Dans le secteur privé, la différence est moins importante puisque 42,1 % des femmes contre 51,7 % des hommes disent se situer dans la ligne de commandement et d'éxécution. Il n'y a donc que dans le secteur public que l'on constate des différences importantes quant à cette variable.

Tableau VIII.20

Distribution des cadres intermédiaires selon le sexe et la localisation du poste dans la structure administrative

Localisation du poste	Secteur public (N = 458)			Secteur privé (N = 440)		
	Hommes	Femmes	Proportion totale	Hommes	Femmes	Proportion totale
Commandement et exécution	56,3	27,7	55,1	51,7	42,1	50,8
Conseiller ou expert	30,7	45,5	31,3	30,3	35,6	30,8
Autant l'un que l'autre	13,0	26,8	13,6	18,0	22,3	18,4
Proportion totale	**95,8**	**4,2**	**100,0**	**91,2**	**8,8**	**100,0**

Cette distinction permet sans aucun doute d'éclairer les différences que nous venons de décrire entre les hommes et les femmes cadres des deux secteurs. De plus, on comprend peut-être davantage les rapports plus étroits des femmes cadres du public avec la haute instance décisionnelle de ce secteur, soit le sous-ministre en titre, à cause de leur fonction de conseiller ou d'expert[14].

2.2.5. L'encadrement du personnel

Quelle est la place occupée par les femmes et les hommes en ce qui concerne l'encadrement du personnel ? Pour répondre à cette question, on peut d'abord examiner les effectifs dont les cadres intermédiaires ont la responsabilité dans chacun des deux secteurs.

14. Il est important de mentionner cependant que, si l'on examine le titre du poste mentionné, on ne rencontre aucune femme du secteur public ayant le titre de conseiller-cadre.

Tableau VIII.21

Distribution des cadres intermédiaires selon le sexe et le personnel encadré dans les secteurs public et privé

Personnel encadré	Secteur public (N = 455)			Secteur privé (N = 439)		
	Hommes	Femmes	Proportion totale	Hommes	Femmes	Proportion totale
0	1,7	—	1,6	3,3	10,8	3,9
1- 10	29,0	55,7	30,2	31,6	45,5	32,9
11- 50	43,3	38,8	43,1	37,4	32,1	37,1
51-100	12,4	5,5	12,1	10,3	3,2	9,7
101-250	5,0	—	4,8	9,4	—	8,5
251-500	4,1	—	3,9	4,7	2,2	4,4
Plus de 500	4,5	—	4,3	3,3	6,2	3,5
Proportion totale	**95,8**	**4,2**	**100,0**	**91,2**	**8,8**	**100,0**

Dans les deux secteurs, plus de la moitié des femmes (public, 55,7 % ; privé, 56,3 %) dirigent des unités de 10 employés et moins. Dans le cas des unités organisationnelles de plus de 50 employés, on remarque que ce sont principalement des hommes qui dirigent ces grandes unités dans chacun des secteurs. Dans le secteur public, les femmes ne dirigent jamais d'unités organisationnelles de plus de 100 salariés, ce qui est le cas de 13,6 % des hommes. Dans le secteur privé, la proportion est de 8,4 % pour les femmes et 17,4 % pour les hommes, ce qui tient sans doute au type d'unité dirigée.

Mais quelle autorité ces cadres intermédiaires ont-ils sur leurs employés ? Dans le secteur public, les femmes cadres disent avoir moins de pouvoir que les hommes en ce qui concerne le recrutement des subordonnés immédiats ; 27,7 % d'entre elles peuvent recruter leur propre personnel contre 53,0 % des hommes. Sur le plan des salaires, une très faible proportion des cadres du secteur public disent avoir l'autonomie nécessaire, la détermination des salaires relevant avant tout du Conseil du trésor. Néanmoins, 14,8 % des hommes affirment jouir de cette autonomie alors qu'aucune femme ne dit la posséder. En ce qui concerne les mesures disciplinaires et les congédiements, on ne constate pas de différences : plus de 60 % des hommes et des femmes indiquent avoir pleine autonomie.

Dans le secteur privé, seule la question relative au salaire marque une différence appréciable entre les hommes et les femmes cadres, 37,2 % des hommes ont l'autonomie nécessaire sur le salaire de leur personnel contre seulement 17,8 % des femmes cadres. Dans tous les autres domaines, autant les hommes que les femmes cadres disent,

dans des proportions semblables, avoir toute l'autonomie nécessaire pour le recrutement, les mesures disciplinaires et le congédiement du personnel.

2.2.6. L'encadrement des femmes cadres

Dans l'ensemble de la population interrogée, quatre cadres sur 10 mentionnent avoir des femmes cadres dans leur unité organisationnelle. Cependant, il faut tenir compte du fait qu'il y a, dans certains cas, un phénomène d'emboîtement des unités organisationnelles dû à l'analyse de plusieurs niveaux hiérarchiques dans le même organisme. C'est dans le secteur public que l'on retrouve la plus forte proportion : 23,9 % des cadres indiquent avoir dans leur unité des femmes cadres. Chose remarquable, ce sont principalement les femmes interrogées des deux secteurs qui encadrent ces femmes, 95,1 % des femmes du public et 62,6 % des femmes du privé indiquent avoir d'autres femmes cadres dans leur unité organisationnelle. Sur le plan professionnel, les cadres jugent à plus de 80 % ne pas trouver de différences importantes entre les femmes et les hommes cadres qui travaillent dans leur unité.

3. Les opinions à l'égard de l'intégration des femmes dans les postes d'encadrement

Avant de conclure ce chapitre, il est intéressant d'analyser les quelques données d'opinion que nous avons recueillies sur **l'égalité des salaires** et l'intégration des femmes dans les postes d'encadrement, notamment sur la base des **programmes d'action positive.** En ce qui concerne le premier point, nos résultats indiquent que les hauts dirigeants et cadres interrogés estiment, dans une proportion de 99 %, qu'à travail égal, les femmes doivent obtenir un salaire égal à celui des hommes. Par contre, on remarque des différences entre les groupes sur la question de l'instauration de programmes d'« action positive » à l'égard des femmes, c'est-à-dire l'embauche préférentielle de femmes, notamment dans les postes de cadres. Dans l'ensemble, près des deux tiers des cadres (62,5 %) sont **en désaccord** avec ce principe. C'est dans le secteur privé que l'on constate la plus forte résistance à ce type de programme : 63,8 % des cadres du privé sont en désaccord comparativement à 53,3 % des cadres du public où de tels programmes sont déjà en vigueur. Les femmes cadres ne sont pas unanimes non plus sur le principe de tels programmes et la majorité y est même opposée. Cependant elles sont, en proportion, un peu moins opposées que leurs collègues masculins (44,4 % sont favorables chez les femmes contre 37 % chez les hommes). Il faut cependant tenir compte du secteur puisque

les deux tiers des femmes cadres du public approuvent ce type de programme comparativement à 42,7 % des femmes cadres du privé. Dans l'ensemble, les hauts dirigeants et cadres sont généralement opposés aux politiques d'action positive, qu'elles soient dirigées vers les femmes, les francophones ou les anglophones dans les secteurs où ils sont sous-représentés. Cependant, on peut noter qu'une politique de recrutement préférentiel des femmes suscite légèrement plus d'opposition que lorsqu'elle vise les francophones (voir le chapitre VI). Toutefois, les femmes sont plus favorables à ce principe, notamment lorsqu'elles travaillent dans le secteur public.

L'instauration de programmes d'égalité par les institutions peut sans aucun doute jouer un rôle de stimulation et de sensibilisation même s'il y a encore certaines améliorations à y apporter[15]. Cependant, comme l'indique l'étude de Moss-Kanter[16], il faut, pour atteindre les postes clés ou supérieurs dans les entreprises, être situé dans les lignes hiérarchiques ascendantes qui permettent de développer les aptitudes et les habiletés requises pour ces postes. Elle montre également que ce sont davantage les lois structurelles de l'entreprise que les facteurs individuels qui régissent les règles de promotion. Aussi longtemps que les femmes cadres se retrouveront dans des postes et des secteurs traditionnellement réservés à la main-d'oeuvre féminine ou encore affectées à des tâches routinières, elles ne pourront jamais développer les qualités requises pour occuper les postes les plus élevés de la structure hiérarchique. Il faut donc qu'un plus grand nombre de femmes se dirigent vers des emplois considérés comme non traditionnels[17], c'est-à-dire des emplois où la représentation féminine est inférieure à l'ensemble de leur représentation sur le marché du travail. Il y a de nombreux obstacles à surmonter tels que les mythes, les stéréotypes, les critères d'embauche, etc. L'entreprise aura aussi son rôle à jouer pour mettre en place les mesures qui s'imposent pour favoriser l'intégration des femmes dans des occupations variées et à tous les niveaux. Enfin, certaines valeurs de la société devront changer afin de développer une attitude et une conduite plus positives à l'égard des femmes sur le marché du travail.

---

15. Voir à ce sujet l'article de P.K. Kuruvilla, « Still Too Few Women », Policy Options, vol. 4, n° 3, mai-juin 1983, pp. 53-56.

16. Rosabeth Moss-Kanter, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977.

17. Voir à ce sujet l'excellente discussion sur les emplois non traditionnels dans les *Actes du colloque, Femmes, travail et entreprises*, École des Hautes Études commerciales, 1983, pp. 145-162.

Conclusion

Cette analyse des caractéristiques individuelles et positionnelles des femmes cadres, qui ne constitue qu'un débroussaillement à partir de données empiriques limitées, montre non seulement qu'il existe des différences importantes entre les postes occupés par les hommes et les femmes mais aussi au sein même des postes occupés par les femmes cadres selon qu'ils se trouvent dans l'un ou l'autre des secteurs. C'est pourquoi il est utile, en terminant, de dresser un portrait synthétique des femmes cadres des deux secteurs.

Dans le secteur public, les femmes cadres sont nées au Québec et elles sont majoritairement francophones ; près des trois quarts sont mariées et ont des enfants, moins cependant que les cadres mariés de sexe masculin. Comme ces derniers, les femmes du secteur public ont un niveau de scolarité très élevé et une très forte proportion d'entre elles détiennent un grade universitaire. La moyenne de leur revenu est inférieure à leurs confrères masculins dont l'ancienneté est aussi plus élevée. Néanmoins, leur revenu est nettement supérieur à celui des femmes cadres du secteur privé. Pour ce qui a trait à l'organisation, on a vu que les femmes du secteur public sont plus nombreuses en chiffres absolus dans les institutions à vocation économique mais que leur proportion est plus forte que celle des hommes dans les organismes à vocation non économique. En ce qui concerne leur position à l'intérieur de l'organisation, on remarque qu'elles indiquent plus souvent que les hommes ne jamais avoir de rapports avec le plus haut dirigeant du ministère ou de l'organisme. Cependant, parmi les cadres qui disent rencontrer ces hauts dirigeants, ce sont les femmes qui, en proportion mais non en chiffres absolus, sont les plus nombreuses. En ce qui concerne le type d'unité dirigée, elles se concentrent principalement dans les unités liées à la conception de politiques et de plans et à l'administration de programmes ; par contre, elles sont dans une proportion deux fois moins élevée que les hommes dans les unités de soutien à la conception et à l'administration. Toujours dans le secteur public, les femmes disent effectuer surtout des travaux d'élaboration et jouent plus souvent que les hommes un rôle de conseiller et d'expert dans leur travail quotidien. Plus de la moitié des femmes cadres du secteur public dirigent des unités de travail de 10 employés et moins et elles sont totalement absentes de la direction des unités de plus de 100 employés. Enfin, comparativement aux réponses des hommes, elles semblent avoir moins d'autonomie dans la gestion de leur personnel, notamment au niveau du recrutement et de la détermination des salaires de leurs subordonnés.

Comme dans le secteur public, les femmes cadres du secteur privé sont nées au Québec ; par contre, seulement la moitié d'entre elles sont de langue maternelle française, ce qui est à la fois inférieur à la représentation des francophones sur le marché du travail et à la proportion des hommes cadres francophones. La moitié seulement des femmes du secteur privé sont mariées ; c'est également le groupe où le taux de divorce est le plus élevé, soit 15 %. Parmi les femmes mariées, 57 % d'entre elles ont des enfants comparativement à plus de 75 % des femmes du public. À la différence de celles-ci, les femmes du privé ont un niveau de scolarité inférieur aux cadres de sexe masculin ; elles ont en moyenne 12,7 années de scolarité, et un peu plus de la moitié d'entre elles détiennent un diplôme d'études secondaires seulement. En ce qui concerne leur place dans les structures administratives des entreprises du secteur privé, on peut noter que les femmes cadres se retrouvent principalement dans les secteurs d'activité où le taux de féminisation de l'emploi est élevé, soit les secteurs du commerce, des services et des institutions financières. Elles se retrouvent dans une très forte proportion dans des entreprises canadiennes-anglaises et dans des entreprises dont le siège social est situé au Québec. Les femmes cadres du secteur privé travaillent surtout dans des unités qui relèvent de la finance-comptabilité et des activités connexes à la production ; par contre, elles se trouvent moins souvent que les hommes dans les unités liées à l'administration générale de l'entreprise. Dans le secteur privé, les femmes disent effectuer surtout des travaux de gestion et se situent davantage dans la ligne de commandement et d'exécution de la structure hiérarchique même si la proportion de femmes est relativement plus forte que celle des hommes dans les fonctions de conseillers. Comme les femmes cadres du secteur public, celles du secteur privé dirigent de petites unités de travail, c'est-à-dire regroupant 10 employés et moins ; elles se distinguent des premières en ce qui a trait au degré d'autonomie dans la gestion de leur personnel. Quant à ce dernier point, seule l'autorité en matière de détermination du salaire semble être différente entre les hommes et les femmes cadres du secteur privé.

Dans l'ensemble de la population des hauts dirigeants et cadres considérée, on a vu que les femmes représentaient seulement 7,6 % des effectifs. Le secteur privé compte proportionnellement deux fois plus de femmes cadres que le secteur public, tel que nous l'avons défini ici. Toutefois, les femmes sont absentes des postes de haute direction du secteur privé. Au début des années 80, on constate donc que l'univers des décideurs et gestionnaires reste un monde masculin où les femmes ne se sont encore fait qu'une toute petite place pour de

multiples raisons. Par ailleurs, si l'on retrouve davantage de femmes cadres dans le secteur privé, on peut dire que leur situation en tant que femmes et en tant que cadres est très différente de celle des femmes cadres du public comme le démontre les données présentées ici. Les femmes du secteur public, même si elles se distinguent de leurs collègues de sexe masculin par un certain nombre d'attributs individuels et positionnels, sont dans l'ensemble mieux placées que les femmes cadres du secteur privé dans la structure hiérarchique de leur organisation.

CHAPITRE IX

Le malaise des cadres : quel malaise ?

Ce chapitre a été rédigé par Lucie Dumais.

1. L'évocation du malaise

Dans une étude sur le malaise des cadres réalisée au début des années 70 dans plusieurs entreprises du Québec[1], on a fait état de toute la gamme des problèmes reliés aux déficiences dans la gestion du personnel cadre. Selon les cadres eux-mêmes, ces déficiences seraient à l'origine des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions ; elles les empêcheraient aussi, à certains moments, de donner leur plein rendement (p. ex. : normes, contrôles prévus par la haute direction) ; enfin, elles affecteraient négativement leur motivation personnelle et leur plan de carrière.

On a ainsi mis à jour les principaux facteurs sous-tendant le malaise des cadres dans les entreprises. On a d'abord relevé les sources de malaise relatives au travail lui-même. Celles-ci se résument à l'insuffisance des communications intra-organisationnelles qui aboutit en deuxième lieu à l'impossibilité pour les cadres de participer de plain-pied à la conception et à la réalisation des politiques de l'entreprise et, en troisième lieu, à la diminution progressive du statut du cadre et à la dévalorisation de sa situation sociale[2]. On a ensuite relevé les sources d'incertitude et de frustration que nourrissent les cadres face à leur avenir. Celles-ci se résument à l'arbitraire patronal dans le système d'évaluation du rendement des cadres et dans les procédures de promotion, de rétrogradation et de recyclage, et aux échelles de rémunération[3].

Du côté de la fonction publique, le rapport Hendricks sur la gestion des cadres nous a révélé les mêmes types de problèmes[4]. Cependant, les difficultés rencontrées par les hauts fonctionnaires et les cadres supérieurs de l'administration publique étaient davantage reliées, comparativement aux entreprises, à la lourdeur des règles bureaucratiques et du contrôle politique, et à la volonté de rationaliser et d'uniformiser, à l'intérieur de tout l'appareil administratif de l'État, la définition des fonctions, les critères de promotion et le mode de rémunéra-

1. Centre des dirigeants d'entreprise, *Le malaise des cadres : un défi à l'entreprise*, Québec, Éditeur officiel du Québec, avril 1973.
2. Centre des dirigeants d'entreprise, *Le malaise des cadres : une réévaluation*, Québec, Éditeur officiel du Québec, novembre 1977.
3. Centre des dirigeants d'entreprise, *op. cit.*
4. Gouvernement du Québec, *Rapport du comité d'étude sur la gestion des cadres*, (dir. : K.-F. Hendricks), novembre 1975.

tion des emplois supérieurs. Ici encore, les principales sources du malaise des cadres — et des hauts fonctionnaires — se résumaient au déséquilibre dans la délégation des responsabilités (« trop », « trop peu »), à l'imprécision dans la définition des tâches et fonctions, aux déficiences dans le recrutement, le roulement et le recyclage du personnel cadre et aux lacunes dans les mécanismes de communication aboutissant au mauvais fonctionnement — ou au non-fonctionnement — du processus de décision et de gestion des politiques ministérielles.

Si ce malaise est évoqué, est-il si important et n'est-il pas compensé par d'autres éléments qui donnent aux cadres un sentiment de satisfaction face à leur statut et à leur travail ? On ne peut en effet parler du malaise des cadres sans mentionner en parallèle que la majorité de ceux-ci apprécient leur travail, leur autonomie, leur position d'autorité et sont satisfaits du salaire et des compensations financières qu'ils reçoivent. Sans doute y a-t-il beaucoup de cadres, et davantage lorsque l'on descend dans la hiérarchie, qui s'estiment mal payés, sous-utilisés, relégués à des postes d'exécution et surtout écartés des centres de pouvoir, en un mot, qui pensent n'avoir de cadre que le titre. Mais en fin de compte, les résultats globaux de notre recherche, et c'est ce que nous allons démontrer dans ce chapitre, indiquent que les écarts entre les attentes des cadres et leur situation réelle se traduisent moins en frustrations et en perte de motivation qu'en une satisfaction assez généralisée face à un travail exigeant et difficilement définissable certes, mais aussi gratifiant, prestigieux et bien rémunéré.

Nous traiterons donc essentiellement de ce que ressentent les cadres, c'est-à-dire les titulaires des postes qui ne sont pas directement intégrés à la haute direction de l'entreprise ou du ministère, face à leur travail, à leur fonction, à leur pouvoir, à leur carrière. Seule la question du malaise proprement dit sera aussi examinée du point de vue des dirigeants.

Nous allons aussi, tout au long de ce chapitre, distinguer les cadres de l'administration publique des cadres des entreprises privées et des sociétés d'État. Car, même si nous croyons à l'idée d'un malaise propre à la fonction d'encadrement en général, nous pensons aussi que l'intensité de certains problèmes peut être ressentie différemment d'un secteur à l'autre comme nous l'avons déjà fait remarquer précédemment.

Il faut donc en premier lieu examiner dans une perspective générale comment les cadres, mais aussi les hauts dirigeants, que la gestion du personnel cadre intéresse au premier chef, perçoivent le malaise de cette catégorie sociale.

2. Y a-t-il un malaise des cadres ?

C'est évidemment la première question à poser. De façon générale, et on ne se surprendra pas du résultat, la proportion de ceux qui estiment qu'il n'y a pas de malaise est d'environ un sur 20 (6,5 %) ; il y a évidemment une proportion plus faible de cadres que de hauts dirigeants qui ont cette opinion.

Alors, quelles sont les principales sources de ce malaise ? En fait, l'évaluation est passablement différente selon que l'on est dans l'administration publique ou dans les entreprises privées et les sociétés d'État. Par ailleurs, les différences rapportées entre les hauts dirigeants et les cadres d'un même secteur peuvent être minimisées par rapport aux différences d'ensemble entre les deux secteurs.

Nous remarquerons d'abord que, dans l'administration publique, comme l'indique le tableau IX.1, l'évaluation faite par les cadres ressemble à celle des hauts dirigeants. Selon la majorité d'entre eux, les malaises se rapporteraient principalement aux mécanismes de prise de décision et à la définition des responsabilités de cadre : 41,8 % mentionnent les « problèmes de communication entre les différents niveaux organisationnels » et 32,0 %, « l'éloignement des centres de décision », alors que 34,8 % mentionnent « l'imprécision dans la définition des responsabilités du cadre ».

L'évaluation des sources du malaise diffère surtout en ce qui concerne l'exercice des fonctions et le mode d'évaluation du travail : 41,7 % des hauts dirigeants et 22,9 % des cadres mentionnent « le manque de latitude dans l'exercice des fonctions », alors que 16,7 % des hauts dirigeants et 22,9 % des cadres mentionnent « l'évaluation du travail des cadres ».

Deux facteurs plus secondaires sont « l'imprécision du plan de carrière » et « l'écrasement de la structure de rémunération ». Ces facteurs ont été mentionnés dans de nombreuses études, notamment dans le rapport Hendricks qui signalait notamment les lacunes dans le système de mobilité du personnel d'encadrement.

Tableau IX.1

Les trois facteurs les plus important du malaise des cadres dans les grandes organisations selon les cadres et les dirigeants (N = 1 003)

Facteurs les plus importants	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 922)			Ensemble
	Dirigeants	Cadres	Proportion totale	Dirigeants	Cadres	Proportion totale	Proportion totale
Il n'y a pas de malaise	8,3	4,3	4,0	10,5	6,4	6,7	6,5
Processus de décision et de gestion							
— Problèmes de communication entre les différents niveaux organisationnels	41,7	41,4	41,8	54,0	61,0	60,3	58,8
— Éloignement des centres de décision	25,0	32,9	32,0	25,0	27,5	27,3	27,7
— Manque de coordination, planification	—	—	—	1,3	0,5	0,6	0,5
Définition des responsabilités et mode d'évaluation							
— Imprécision dans la définition des responsabilités des cadres	33,3	33,4	34,8	22,4	24,7	24,5	25,4
— Évaluation du travail des cadres	16,7	30,0	28,9	9,2	21,2	20,1	20,8
— Arbitraire dans le mode de gestion des cadres	16,7	21,4	21,8	9,2	10,9	10,7	11,6
Exercice des fonctions							
— Manque de latitude dans l'exercice des fonctions	41,7	22,9	26,0	17,1	13,9	14,2	15,2
— Travail en général	—	—	—	2,6	1,2	1,3	1,2
Système de mobilité du personnel cadre							
— Imprécision du plan de carrière	16,7	22,9	22,1	22,4	28,8	28,2	27,7
— Écrasement de la structure de rémunération	16,7	20,0	19,5	14,5	8,7	9,4	10,2
— Concurrence entre diplômés et non-diplômés	—	1,4	1,0	3,9	9,3	8,9	8,3
Changement majeur au sein de l'organisation							
— Changement de l'équipe de haute direction	25,0	20,0	20,2	14,5	15,0	15,0	15,4

Tableau IX.1 (suite)

Les trois facteurs les plus important du malaise des cadres dans les grandes organisations selon les cadres et les dirigeants (N = 1 003)

Facteurs les plus importants	Administration publique (N = 81)			Entreprises privées et sociétés d'État (N = 922)			Ensemble
	Dirigeants	Cadres	Proportion totale	Dirigeants	Cadres	Proportion totale	Proportion totale
— Fusion ou réorganisation majeure (du ministère ou de l'entreprise)	8,3	12,9	13,2	23,7	14,4	15,2	15,0
Conjoncture économique	8,3	7,1	7,0	27,6	22,0	22,4	21,2
Intervention de l'État	—	—	—	2,6	0,7	0,8	0,7
Autres	8,3	8,6	9,2	1,3	1,2	1,3	1,9
Proportion totale[a]	**266,7**	**290,0**	**281,5**	**261,8**	**267,4**	**266,9**	**268,1**

a : Les pourcentages ont été cumulés en fonction des choix multiples. En conséquence, leur somme dépasse 100.

Dans les entreprises, de façon générale, les cadres et les hauts dirigeants évaluent les principaux facteurs de malaise de façon assez homogène, alors que leurs opinions diffèrent en ce qui a trait aux problèmes mineurs, c'est-à-dire qui ont été mentionnés par moins de 20 % des répondants. D'autre part, on remarquera que les problèmes de communication interne sont de loin les facteurs les plus importants (60,3 % les ont mentionnés), et ils sont même plus importants que dans l'administration publique.

Les cadres et les dirigeants des entreprises considèrent donc de façon assez homogène que « l'éloignement des centres de décision » (27,5 % des cadres et 25,0 % des hauts dirigeants), « l'imprécision du plan de carrière » (22,4 % et 28,8 % respectivement), « l'imprécision dans la définition des responsabilités de cadres » (24,7 % et 22,4 %), et « la conjoncture économique » (22,0 % et 27,6 %) sont des facteurs importants du malaise des cadres.

Par contre, dans le cas de l'évaluation du rendement et de la concurrence entre cadres diplômés et non diplômés, les cadres semblent relativement plus touchés que les hauts dirigeants (21,2 % comparativement à 9,2 %), ce qui ne surprend pas si l'on se rappelle la forte proportion de non-diplômés dans les postes de cadre, tandis que, dans le cas des changements organisationnels et de la rémunération, les hauts dirigeants semblent cette fois plus touchés que les cadres (23,7 % et 14,4 % comparativement à 14,5 % et 8,7 %).

De façon générale et malgré des écarts d'intensité, on considère dans chacun des secteurs que les problèmes de communication entre les différents niveaux organisationnels et l'éloignement des centres de décision sont les deux facteurs principaux du malaise des cadres, peu importe le secteur où l'on travaille. Cela indiquerait que les problèmes de participation à la prise de décision et de coordination de la gestion seraient prégnants à la fonction d'encadrement dans les grandes organisations.

On pourra aussi ajouter à la liste des principales sources de malaise dans l'administration publique l'imprécision dans la définition des responsabilités, l'évaluation du travail et le manque de latitude dans l'exercice des fonctions et, pour ce qui est des entreprises, l'imprécision du plan de carrière.

En ce qui concerne les facteurs moins importants, on retrouve aussi des différences d'intensité entre les deux secteurs. Ainsi, dans l'administration publique, les facteurs relatifs à la définition des tâches et à l'évaluation du travail sont relativement plus courants que dans les grandes entreprises. Par ailleurs, et bien que les échelles de salaires aient fait l'objet de maintes recommandations dans le rapport Hendricks, l'écrasement de la structure de rémunération, plus particulièrement chez les cadres, demeure à leurs yeux plus problématique dans l'administration publique même s'ils sont en moyenne mieux rémunérés que leurs collègues du secteur privé.

Dans le secteur des entreprises et des sociétés d'État, l'incertitude et l'imprécision contribuent aussi au malaise, mais cette fois par rapport au système de mobilité du personnel cadre. La conjoncture économique semble aussi avoir un effet plus important dans ce secteur, ce qui ne surprendra personne.

Après ce diagnostic global du malaise des cadres recueilli à partir des opinions des hauts dirigeants et des cadres, il faut passer à l'étude des difficultés rencontrées personnellement par les cadres. Nous serons alors en mesure d'établir un parallèle entre l'image globale et la réalité quotidienne de la fonction d'encadrement.

3. Les difficultés propres à la fonction d'encadrement

En ce qui a trait aux principales difficultés rencontrées personnellement dans l'exercice de leurs fonctions, les cadres, qu'ils travaillent dans l'administration publique ou dans les entreprises, ont encore une fois sensiblement le même éventail de problèmes, bien qu'environ un cadre sur sept n'ait aucune plainte à formuler. Les données du tableau IX.2 montrent en effet que 17,0 % des cadres jugent ne rencontrer

personnellement aucune difficulté « dans l'exercice actuel de leurs fonctions ».

Tableau IX.2

Les principales difficultés rencontrées personnellement dans l'exercice de leurs fonctions actuelles par les cadres (N = 910)

Principales difficultés	Cadres de l'administration publique (N = 70)	Cadres des entreprises privées et sociétés d'État (N = 846)	Proportion totale
Aucune difficulté	17,2	16,9	17,0
Processus de décision et de gestion :			
— Problèmes de communication et de coopération au travail	—	15,7	14,6
— Lourdeur bureaucratique et poids des contrôles	10,0	7,7	7,8
— Problèmes de prise de décision et de planification	5,4	4,6	4,6
— Éloignement des centres de décision	6,1	3,3	3,5
— Imprécision des politiques et des attentes de la haute direction	5,7	0,5	1,0
Imprécision et conflits sur les pouvoirs et les fonctions	3,8	2,9	3,0
Exercice des fonctions et du travail :			
— Atmosphère, tensions et problèmes au travail	16,1	14,6	14,7
— Difficulté de gestion du personnel	11,9	13,8	13,6
— Manque de latitude et de pouvoir	7,3	5,0	5,1
— Gestion en temps de coupures	5,7	2,2	2,5
Problèmes liés au cheminement de carrière	—	1,5	1,4
Changements (techniques) fréquents au sein de l'unité	3,1	2,8	2,8
Problèmes liés à la conjoncture économique	—	2,8	2,5

Tableau IX.2 (suite)

Les principales difficultés rencontrées personnellement dans l'exercice de leurs fonctions actuelles par les cadres (N = 910)

Principales difficultés	Cadres de l'administration publique (N = 70)	Cadres des entreprises privées et sociétés d'État (N = 846)	Proportion totale
Ingérence du politique (gouvernements)	0,8	1,4	1,3
Problèmes liés à la syndicalisation	2,3	2,1	2,1
« Propos sexistes »	0,4	0,1	0,2
Autres	4,2	2,1	2,3
Proportion totale	**7,6**	**92,4**	**100,0**

Du côté des cadres qui ont des difficultés, on remarque que, parmi les problèmes les plus courants, il est surtout question de l'exercice de la fonction et du travail quotidien de façon très large, comme l'atmosphère, les tensions et les problèmes généraux reliés au travail (14,7 %), les difficultés reliées à la gestion du personnel (13,6 %) et le manque de latitude dans l'exercice des fonctions (5,1 %). Il est aussi question des mécanismes de prise de décision et de gestion comme de « la lourdeur bureaucratique et du poids des contrôles » (7,8 %). À eux seuls, ces quatre types de difficultés ont été mentionnés par 41,2 % des cadres, soit 45,3 % dans l'administration publique et 41,1 % dans les entreprises.

On remarquera cependant quelques différences importantes entre les cadres de l'administration publique et ceux des entreprises. Ainsi, à nouveau les « problèmes de communication et de coopération au travail » sont fréquemment mentionnés par les cadres des entreprises (15,7 %), alors que personne dans l'administration publique n'y fait allusion. Pour ce qui est des problèmes reliés au processus de décision et de gestion, et qui sont tout de même moins généralisés, comme « l'éloignement des centres de décision » et « l'imprécision des politiques et des attentes de la haute direction », ce sont surtout les cadres de l'administration publique qui sont concernés. Cependant, les deux groupes de cadres, globalement, se ressemblent plus qu'ils ne se distinguent.

Notons enfin que les difficultés rencontrées personnellement par les cadres font peu ou pas état de thèmes tels que le sexisme, la syndicalisation, l'ingérence du politique ou les changements (techniques) fréquents au sein de l'unité organisationnelle.

Est-ce à dire que le problème du sexisme est absent ou que, vu la faiblesse du contingent féminin, le problème ne se pose pas avec autant d'acuité ? La question entourant le problème de la syndicalisation est-elle évacuée parce que le cadre ne travaille pas avec les employés syndiqués ou, considérée d'un autre point de vue, parce que les cadres ne cherchent pas foncièrement à se syndiquer comme nous allons le voir plus loin ?

Quant à la question de l'ingérence du politique, ne concerne-t-elle pas essentiellement le travail et le statut des hauts dirigeants, et pas nécessairement les cadres. Toutes ces interrogations, une fois soulevées, restent à analyser de façon plus approfondie.

Cela ne doit cependant pas nous empêcher d'examiner si les difficultés rencontrées actuellement par les cadres sont les conséquences négatives des modifications apportées à leur tâche et fonction depuis une dizaine d'années.

4. Les transformations de la fonction d'encadrement

En ce qui concerne le contenu de leur tâche et de leur fonction, on peut penser de façon générale que les cadres s'adaptent aux transformations de la fonction d'encadrement qui, dans les entreprises plus que dans l'administration publique, ont touché à la forme et au contenu de leur travail. De toute façon, la perception des intéressés sur ce sujet est plus positive que négative. On peut aussi se demander si les cadres francophones ont, par rapport à leurs homologues anglophones et allophones, traversé une période de transformation de forme et de nature différente dans leurs tâches.

De façon générale, la majorité des cadres, surtout ceux des entreprises (72,5 %), disent que leurs tâches et leur situation professionnelle propres ont été modifiées de manière significative. Leurs responsabilités ont fréquemment été redéfinies à la hausse, et plusieurs ont acquis une plus grande marge de manoeuvre dans l'exercice de leurs fonctions. On relève en effet que 15,8 % disent avoir acquis une plus grande autonomie, et 28,5 %, des responsabilités accrues. Sur ce point, il faut indiquer cependant que les cadres d'entreprises ont mentionné ce facteur deux fois plus souvent que leurs collègues de l'administration publique (29,2 % contre 13,3 %).

D'un autre côté, ces résultats sont en contradiction avec les réponses d'une proportion relativement importante de cadres. En effet, toujours sur le plan de la définition des responsabilités et de l'exercice de la fonction, 19,5 % des cadres interviewés disent qu'ils ont eu à subir les conséquences d'une « définition plus stricte des tâches et des

politiques administratives », et 6,9 % ont même mentionné une « perte d'autonomie et de responsabilités ». Nous pouvons d'ailleurs remarquer que, dans l'administration publique, c'est d'une part la perte et, d'autre part, l'acquisition d'une plus grande autonomie au travail qui constituent les deux types prépondérants de modifications de la tâche depuis 10 ans (16,7 % chacun).

Tableau IX.3

Les modifications apportées aux tâches des cadres au cours des dix dernières années selon le secteur[a]

Y a-t-il eu des modifications des fonctions et des tâches des cadres ?	Cadres de l'administration publique (N = 61)	Cadres des entreprises privées et sociétés d'État (N = 806)	Proportion totale
Oui	**57,4**	**72,5**	**71,5**
Modifications qui vous ont affecté personnellement			
Aucune modification	—	9,0	8,4
Processus de décision et de gestion :			
— Accroissement du pouvoir, de l'influence (décentralisation)	10,0	9,7	9,7
— Consultation et participation accrues à la prise de décision	13,3	10,9	11,0
— Déplacement du pouvoir vers la politique	6,7	0,4	0,7
Définition de la tâche et évaluation du rendement :			
— Accroissement des responsabilités	13,3	29,2	28,5
— Définition plus stricte des tâches et politiques administratives	13,3	19,7	19,5
— Évaluation du rendement	3,3	1,0	1,3
Exercice de la fonction et des tâches :			
— Plus grande autonomie	16,7	15,8	15,8
— Diversité du travail (positive)	6,7	13,9	13,6
— Meilleures conditions de travail	6,7	8,6	8,5
— Perte d'autonomie, de responsabilités	16,7	6,3	6,9
— Diminution de la motivation	—	—	—
Réorganisation du plan de carrière (mobilité)	3,3	6,2	6,0
Perfectionnement des cadres	6,7	6,9	6,7

Tableau IX.3 (suite)

Y a-t-il eu des modifications des fonctions et des tâches des cadres ?	Cadres de l'administration publique (N = 61)	Cadres des entreprises privées et sociétés d'État (N = 806)	Proportion totale
Oui	**57,4**	**72,5**	**71,5**
Changements organisationnels :			
— Changements dans la structure organisationnelle et priorité de l'entreprise	—	26,5	25,3
— Orientation de l'entreprise	—	11,1	10,6
— Informatisation	—	14,2	13,5
Autres	20,0	0,6	1,6
Proportion totale[b]	**136,7**	**190,0**	**187,6**

a : La question a été posée de la façon suivante : Croyez-vous que les fonctions et les tâches de cadres de la fonction publique ou de votre entreprise ont été modifiées de façon significative au cours des 10 dernières années ? Dans l'affirmative, quelles ont été les modifications qui vous ont affecté personnellement ?

b : En raison des choix multiples, les pourcentages cumulés dépassent 100.

De ces statistiques, on pourrait donc inférer que, contrairement à certains articles pessimistes sur la perte de pouvoir des cadres et la dévalorisation du statut de cadre[5], il est partiellement faux, ou à tout le moins simplificateur, de prétendre que le travail d'encadrement perd de son prestige et de son attrait en tant que catégorie d'emploi privilégiée.

Même si les données sur lesquelles nous nous basons n'ont sur ce plan qu'un caractère exploratoire, il faut quand même tenir compte du fait que bon nombre de cadres prétendent s'intégrer plus qu'auparavant au système interne du pouvoir et d'influence dans l'organisation, soit parce qu'ils accroissent leur pouvoir et leur influence à cause d'une décentralisation organisationnelle (9,7 %), soit qu'ils se sentent participer davantage à la prise de décision (11,0 %).

Notons en parallèle que, du côté des modifications plutôt négatives, aucun cadre n'a mentionné une diminution de motivation. En fait, 13,6 % des cadres dénotent une « variation positive » du travail et 8,5 %, de meilleures conditions de travail.

5. Voir par exemple : J.-Louis Chaumel, « Les cadres ou le pouvoir perdu », *Revue Commerce*, juin 1979.

Si nous nous intéressons maintenant à une comparaison entre les secteurs, nous pouvons relever que, dans le secteur des entreprises, des modifications telles que l'« accroissement des responsabilités » (29,2 %), la « diversité positive du travail » (13,9 %), l'« informatisation » (14,2 %), l'« orientation de l'entreprise avec le marché » (11,1 %) et le « changement dans la structure et les priorités organisationnelles » (26,5 %) sont les plus importantes. Comparativement, les modifications qui sont le plus souvent mentionnées par les cadres dans l'administration publique ont trait à la « perte d'autonomie » (16,7 %), au « déplacement du pouvoir vers la politique » (6,7 %) et à d'autres types de modifications non précisées (20,0 %), celles-ci étant probablement plus spécifiques à l'appareil administratif de l'État.

En fin de compte, ces informations plus ou moins contradictoires au sujet des modifications apportées à la fonction et au travail d'encadrement depuis 10 ans suscitent un certain nombre de réflexions. Plutôt que de décrire le schéma général de l'évolution du travail des cadres, nos données nous montrent que l'on aurait affaire à deux sous-groupes d'emplois, un qui « tend vers le bas » (routinisation, définition stricte de la tâche, perte d'autonomie) et un autre qui « tend vers le haut » (accroissement des responsabilités, de l'influence et du pouvoir ainsi que de l'autonomie au travail). Même si ce dernier énoncé ne tient qu'à titre d'hypothèse — faute d'éléments d'information plus solides —, il vient, en quelque sorte, se placer en corollaire à la thèse selon laquelle il existerait, compte tenu des profils académiques et des antécédents socio-économiques des individus concernés, deux filières de carrières : l'une plus politique et ascendante, l'autre plus technique et descendante[6].

Constate-t-on enfin des différences entre les groupes linguistiques ? Il faut ici distinguer nettement le cas de l'administration publique de celui du secteur des entreprises. En effet, les différences sont dans la majorité des cas beaucoup plus fortes entre les deux secteurs qu'entre francophones et anglophones du secteur privé même si l'on ne doit pas sous-estimer ces différences.

---

6. P. Bourdieu et L. Boltanski, « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », dans *Actes de la recherche en science sociales*, I, 1975.

C. Gadjos, « Culture et impasse de la technique : les cadres de l'industrie », *Revue française de sociologie*, XIII, 1972.

R. Guillon et F. Pirodon, *La participation des cadres aux activités de gestion dans la grande entreprise*, Paris, C.E.R.E.Q., 1977.

G. Benguigui, A. Griset et D. Monjardet, *La fonction d'encadrement*, Paris, C.E.R.E.Q., La Documentation française, 1977.

Les principales différences constatées entre les groupes linguistiques concernent la définition de la tâche. Ainsi, l'écart se creuse assez nettement entre les francophones de l'administration publique, les francophones du secteur des entreprises et les anglophones des entreprises si l'on considère l'accroissement des responsabilités (10,7 %, 24,7 % et 39,8 %). Ces différences subsistent lorsque l'on invoque à l'inverse une définition plus stricte des tâches et politiques administratives (14,3 %, 18,1 % et 23,9 %).

Si l'on considère l'exercice proprement dit de la fonction, les résultats se présentent à peu près selon la même configuration : 7,1 % des cadres francophones de l'administration publique ont mentionné que leur travail avait changé dans un sens positif comparativement à 11,2 % des cadres francophones des entreprises et à 20,5 % des anglophones.

On observe par ailleurs que ce sont les francophones de l'administration publique qui se plaignent le plus souvent de la perte d'autonomie dans leur fonction (17,9 %) alors que ce sentiment est beaucoup plus faible dans les entreprises, particulièrement chez les anglophones (3,4 %).

Dans le secteur privé, des différences importantes peuvent être constatées entre les groupes linguistiques lorsque l'on considère les changements organisationnels. Les francophones déclarent dans plus de 30 % des cas qu'ils ont été affectés personnellement par « les changements dans la structure organisationnelle et les priorités de l'entreprise ». Chez les anglophones, c'est surtout l'informatisation de l'entreprise qui semble avoir eu le plus de répercussions sur leur tâche.

Tableau IX.4

Les modifications apportées aux tâches des cadres au cours des dix dernières années selon la langue maternelle et le secteur (N = 863)

Y a-t-il eu des modifications des fonctions et des tâches des cadres ?	Cadres de l'administration publique (francophones)	Cadres des entreprises privées et des sociétés d'État			
		Francophones (N = 30)	Anglophones	Allophones (N = 566)	Proportion totale
Oui	**57,2**	**71,1**	**76,9**	**67,5**	**72,6**
Modifications qui vous ont affecté personnellement					
Aucune modification	14,3	9,0	7,4	14,3	8,5
Processus de décision et de gestion :					
— Accroissement du pouvoir, de l'influence (décentralisation)	10,7	10,4	6,8	28,6	9,7
— Consultation, participation accrues à la prise de décision	12,5	10,4	11,9	14,3	10,9
— Déplacement du pouvoir vers la politique	6,3	0,5	—	—	0,4
Définition de la tâche et évaluation du rendement					
— Accroissement des responsabilités	10,7	24,7	39,8	28,9	29,3
— Définition plus stricte des tâches et politiques administratives	14,3	18,1	23,9	14,3	19,8
— Évaluation du rendement	3,6	1,1	1,1	—	1,1
Exercice de la fonction et des tâches :					
— Plus grande autonomie	15,2	14,9	17,0	28,6	15,9
— Diversité du travail (positive)	7,1	11,2	20,5	14,3	14,0
— Meilleures conditions de travail	7,1	8,5	9,7	—	8,6
— Perte d'autonomie, de responsabilités	17,9	7,7	3,4	—	6,3
— Diminution de la motivation	0,9	—	—	—	—
Réorganisation du plan de carrière (mobilité)	2,7	4,8	8,5	14,3	6,2
Perfectionnement des cadres (formation)	5,4	6,1	8,5	—	6,8

(suite)

Tableau IX.4

Les modifications apportées aux tâches des cadres au cours des dix dernières années selon la langue maternelle et le secteur (N = 863)

Y a-t-il eu des modifications des fonctions et des tâches des cadres ?	Cadres de l'administration publique (francophones)	Cadres des entreprises privées et des sociétés d'Etat			
		Francophones (N = 30	Anglophones	Allophones (N = 566	Proportion totale
Changements organisationnels :					
— Changements dans la structure organisationnelle et priorité de l'entreprise	—	31,1	17,6	14,3	26,6
— Orientation de l'entreprise	—	9,0	15,3	14,3	11,2
— Informatisation	—	10,4	22,2	14,3	14,2
Autre	20,5	1,1	—	—	0,6
Proportion totale[a]	**138,5**	**179,1**	**214,1**	**200,2**	**190,1**

a : En raison des choix multiples, les pourcentages cumulés dépassent 100.

5. Un malaise tout relatif ?

Malgré tout ce que nous venons de voir au sujet des changements organisationnels qu'ils ont à subir et des difficultés qu'ils rencontrent sur le plan du travail, on ne peut tout simplement pas avancer que les cadres sont des employés insatisfaits. En fait, comme nous allons le voir, la majorité des cadres se sentent « tout à fait » satisfaits dans leur emploi actuel, car leur poste leur procure toute l'autorité et l'autonomie de travail dont ils ont besoin, de même que la possibilité d'exercer leur compétence. Sur d'autres plans, comme le pouvoir, l'accès aux informations confidentielles importantes et la rémunération, le taux de satisfaction est très élevé bien que l'unanimité ne soit pas aussi forte.

Comme l'indique le tableau IX.5, environ les deux tiers des cadres sont « tout à fait » satisfaits du salaire qu'ils obtiennent pour leur travail (comparativement à 30,8 % de « plus ou moins » satisfaits et 4,1 % de « pas du tout » satisfaits).

Tableau IX.5

Les cadres estiment-ils que le poste qu'ils occupent les satisfait tout à fait[a], plus ou moins[b], ou pas du tout[c]

Le poste que vous occupez vous permet d'avoir ...	Cadres de l'administration publique	Cadres des entreprises privées et des sociétés d'État	Proportion totale
un salaire qui	65,0	65,0	65,1
correspond à	28,9	31,0	30,8
l'importance de votre	6,1	4,0	4,1
poste	100,0	100,0	100,0
un pouvoir de décision	55,6	74,0	72,6
qui correspond à votre	34,9	22,1	23,1
poste	9,5	3,9	4,3
	100,0	100,0	100,0
la liberté d'organiser	87,1	92,1	91,7
votre travail sans	11,4	6,7	7,1
surveillance	1,5	1,2	1,2
	100,0	100,0	100,0
l'accès à des	69,1	73,6	73,3
informations	24,4	21,3	21,5
confidentielles	6,5	5,1	5,2
importantes	100,0	100,0	100,0
les moyens d'exercer	71,7	87,9	86,6
vos compétences	26,0	11,2	12,3
	2,3	0,9	1,1
	100,0	100,0	100,0
une autorité suffisante	68,6	88,4	87,0
sur les employés	24,8	9,4	10,5
	6,6	2,2	2,5
	100,0	100,0	100,0

a : Les pourcentages du haut correspondent au nombre de répondants tout à fait satisfaits.

b : Les pourcentages du milieu correspondent au nombre de répondants plus ou moins satisfaits.

c : Les pourcentages du bas correspondent au nombre de répondants pas du tout satisfaits.

Le salaire n'est cependant pas le principal élément de satisfaction chez les cadres. C'est au contraire l'élément le moins satisfaisant parmi ceux dont nous faisons mention ici, comme le pouvoir, l'autonomie, le prestige, le sentiment de réalisation et l'autorité[7].

Mais de façon générale, les cadres ne sont pas des « insatisfaits ». Rarement plus d'un cadre sur 20 (c.-à-d. plus de 5 %), et jamais plus d'un cadre sur 10 ne considère le poste qu'il occupe comme non compatible avec les différentes dimensions mentionnées plus haut.

Par ailleurs, le degré d'insatisfaction est légèrement plus prononcé dans l'administration publique, alors que le degré de satisfaction est toujours plus marqué dans le secteur des entreprises, notamment en ce qui a trait au pouvoir de décision (74,0 % et 55,6 %), de l'autorité sur les employés (88,4 % et 68,6 %), et de la réalisation ou de l'exercice de ses compétences (87,9 % et 71,7 %).

Bref, le dénominateur commun de la satisfaction chez les cadres reste lié à l'autonomie dans le travail. 87,1 % des cadres de l'administration publique et 92,1 % des cadres dans les entreprises et sociétés d'État ayant répondu en ce sens.

Cet examen sommaire du sentiment de satisfaction des cadres nous amène en dernier lieu à poser les deux questions suivantes. D'une part, si les cadres sont, de façon générale, satisfaits, souhaitent-ils tout de même avoir un moyen de représentation collective auprès de la direction, et d'autre part, où se situent les cadres par rapport à la direction, c'est-à-dire par rapport aux centres de pouvoir dans l'organisation ?

Si nous examinons en premier lieu comment les cadres se situent par rapport à la direction, le tableau IX.6 nous fait découvrir que plus des deux tiers des cadres (68,1 %) ont le sentiment d'appartenir à une catégorie qui forme un tout avec la direction, autant dans l'administration publique que dans les entreprises. C'est donc dire que, pour la majorité des cadres, le type de relation qu'ils entretiennent avec la direction en est un de collaboration et que le fait de se sentir intégré à la direction pourrait constituer un facteur contraire à l'idée de se donner un moyen de représentation collective.

---

7. En fait, parmi les facteurs d'insatisfaction relative chez les cadres, le salaire et les autres aspects économiques viendraient en tête de liste. Ce sont, par le fait même, les facteurs principaux du désir de syndicalisation chez les cadres, comme d'ailleurs dans la plupart des autres catégories d'emplois. Les autres facteurs d'insatisfaction relative sont : 1. le lieu de travail (usine ou siège social) ce qui a trait à l'éloignement ou à la proximité des centres de décision ; 2. la non-satisfaction face à la compagnie ou à l'organisation ; 3. le sentiment d'avoir perdu du prestige.

Voir : M. Tremblay, R. Thériault et J.-M. Toulouse, *La propension des cadres à se regrouper*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, rapport de recherche n° 83-13, ronéotypé, juin 1982.

Tableau IX.6

Les cadres ont-ils le sentiment d'appartenir à une catégorie qui forme un tout avec la direction ou d'appartenir à une catégorie différente de la direction ? (N = 915)

Les cadres ont le sentiment d'appartenir à une ...	Administration publique	Entreprises privées et sociétés d'État	Proportion totale
catégorie qui forme un tout avec la direction	66,9	68,3	68,1
catégorie différente de la direction	28,9	27,4	27,6
Autre	4,2	4,3	4,3
Proportion totale	**7,6**	**92,4**	**100,0**

En fait, ce n'est pas la majorité des cadres qui trouve souhaitable d'avoir un moyen de représentation collective (40,1 % seulement), même si cette proportion est importante.

Le premier élément à souligner, c'est donc celui de l'impossibilité de tirer une ligne directe entre le taux de satisfaction au travail (qui est le plus souvent très élevé), le sentiment d'intégration des cadres à la direction (ressenti par les deux tiers du personnel cadre), et le désir de se donner un moyen de représentation collective[8]. Le second élément à considérer a trait au fait qu'une majorité de cadres de l'administration publique (92,3 %) trouve souhaitable d'avoir un moyen de représentation collective comparativement au tiers seulement des cadres d'entreprises (35,8 %). D'une part, cela ne correspond pas du tout au taux de satisfaction au travail qui, comme nous l'avons vu, est fortement positif, et c'est aussi le seul élément sur lequel les opinions des cadres des deux secteurs se démarquent de façon aussi extrême.

Sans nous étendre trop longtemps sur le sujet, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle « la culture associative » propre à chacun des secteurs aurait influencé les réponses des cadres que nous avons interviewés. Nous voulons suggérer ici que, étant donné qu'il existe déjà une association de cadres dans l'administration publique,

8. Le concept de satisfaction, même s'il est multidimensionnel et, en conséquence, utilisé de manière fort générale mais vague, est, dans bon nombre de recherches, considéré comme la variable explicative de la tendance des cadres à la syndicalisation. La plupart des cadres se déclarant satisfaits à l'égard de leur salaire et de leur travail, la propension à se syndiquer reste faible dans cette catégorie professionnelle. Voir : M. Tremblay, R. Thériault et J.-M. Toulouse, *op. cit.*

contrairement à ce qui se passe dans les entreprises[9], les cadres de l'administration publique seraient d'emblée moins réfractaires à l'idée de s'organiser collectivement face à leur employeur, et ce d'autant plus que le moyen de représentation utilisé sert ou a antérieurement servi adéquatement leurs intérêts de cadres.

On pourrait ainsi penser que, faute d'antécédents heureux ou malheureux, l'idée de s'organiser collectivement face à la direction[10] constitue pour les cadres d'entreprise d'abord et avant tout une barrière psychologique dans la mesure où la représentation collective est synonyme d'opposition et de conflit d'intérêt entre la direction et ses cadres. Il est plus vraisemblable — et probablement profitable — pour un cadre de penser et d'agir en fonction d'un certain « esprit de corps » et de « l'unité du **management** », surtout s'il conserve l'espoir qu'un jour prochain il appartiendra à la direction de l'entreprise[11].

De même, on pourrait croire que, lorsqu'on leur demande par quel moyen ils devraient être représentés, les cadres des entreprises prennent leurs distances par rapport à l'idée d'un syndicat des cadres, et ce davantage que les cadres de l'administration publique comme l'indique le tableau IX.7.

---

9. Le fait que le Code du travail du Québec ne reconnaîtrait pas comme telles, dans ses dispositions, les diverses associations de cadres, pourrait constituer un frein supplémentaire à la syndicalisation des cadres. Mais on s'entend pour dire que la législation ne serait pas vraiment un obstacle dans le cas où les cadres désireraient réellement s'organiser. Voir : Tremblay, Thériault, Toulouse, *op. cit.*, et le Centre des dirigeants d'entreprise, *Le malaise des cadres : une réévaluation*, *op. cit.*

10. Nous avons, en fait, formulé la question de façon à suggérer aux cadres d'entreprises que la représentation collective aurait à se faire « auprès de la direction de l'entreprise » ce qui, en ce sens, a peut-être renforcé la barrière psychologique que nourrissent les cadres face à la syndicalisation, dans l'hypothèse où cette barrière existe effectivement davantage dans le secteur des entreprises que dans l'administration publique.

11. Ce problème est formulé de la même manière par le Centre des dirigeants d'entreprise (C.D.E.) dans son étude sur *Le malaise des cadres : un défi à l'entreprise*, *op. cit.*

Tableau IX.7

Si vous pensez souhaitable d'avoir un moyen de représentation collective auprès de la direction, quelle forme doit avoir ce moyen de représentation ? (N = 366)

Ce moyen de représentation collective doit prendre la forme ...	Cadres de l'administration publique (N = 64)	Cadres des entreprises privées et des sociétés d'État (N = 302)	Proportion totale
d'une association des cadres	85,1	78,7	79,8
d'un syndicat propre aux cadres	12,4	7,4	8,3
d'un syndicat regroupant l'ensemble des employés	0,8	2,9	2,5
d'un comité, d'une réunion	1,7	7,1	6,2
d'un moyen informel	—	2,5	2,0
d'une organisation	—	0,7	0,6
Autre	—	0,7	0,6
Proportion totale	**17,5**	**82,5**	**100,0**

De l'ensemble des cadres **qui trouvent souhaitable la représentation collective** de leur catégorie professionnelle, 79,8 % préfèrent une « association de cadres » à un « syndicat de cadres » (8,3 %) ou à l'intégration à un « syndicat regroupant l'ensemble des employés » (2,5 %). Dans l'administration publique, 85,1 % préfèrent l'association de cadres qui existe déjà et 12,4 %, un syndicat de cadres.

Dans les entreprises, 78,7 % préfèrent l'association et le syndicat de cadres recueille autant d'appuis que la représentation collective sous la forme « d'un comité ou d'une réunion » (7,4 % et 7,1 % respectivement), mais on se souvient que seulement 35 % des cadres de ce secteur souhaitaient une représentation collective.

6. En résumé

En résumé, le malaise des cadres, c'est-à-dire les difficultés qu'ils rencontrent sur le plan de l'exercice de leurs fonctions (décision, coordination, gestion, adaptation aux innovations, rendement), des relations avec leur patron, et de leur cheminement de carrière, apparaît comme un produit de la structure hiérarchique. N'évoque-t-on pas fréquemment la situation des cadres comme celle de gens pris entre le marteau et l'enclume ? Mais ceux-ci restent dans la plupart des cas des individus satisfaits de leur emploi, ayant le sentiment d'appartenir à la

direction de l'organisation et, par conséquent, relativement peu tentés par un moyen de représentation collective au même titre que les autres catégories d'employés.

Conclusion

Les images d'une société, ses représentations, sont souvent comme la lumière encore visible d'étoiles pourtant disparues. Elles continuent à guider nos pas alors que la réalité sociale a déjà changé. Ainsi en est-il bien souvent des représentations des classes sociales et des systèmes de pouvoir dont la structure au cours des 20 dernières années s'est insensiblement, mais non moins sûrement modifiée. L'étude que nous venons de mener sur les dirigeants et cadres des grandes bureaucraties publiques et privées éclaire, bien qu'imparfaitement encore, quelques-unes de ces modifications et l'on peut d'ores et déjà formuler quelques conclusions.

Tous les observateurs s'accordent à reconnaître la croissance considérable du personnel hautement qualifié, ce que Boltanski a appelé « la multiplication des salariés bourgeois[1] ». Sans doute eût-il été intéressant de considérer cette population dans son ensemble, de montrer sa diversité et de voir comment, à travers cette diversité, elle pèse dans la vie sociale. Il nous a paru préférable, cependant, de nous en tenir plutôt à l'étude de ceux et celles qui sont inscrits directement dans les structures de pouvoir des grandes bureaucraties. Il nous apparaît central en effet de distinguer ceux qui constituent la composante la plus élaborée du système qui prépare et met en oeuvre les stratégies et les politiques adoptées aux plus hauts niveaux des entreprises et de l'État — les dirigeants et cadres — de ceux qui fournissent un service professionnel, qu'il soit scientifique ou technique, juridique, médical, pédagogique ou social — les professionnels. Cette distinction entre activités de gestion et activités de profession, et qui n'exclut pas d'ailleurs leur recouvrement partiel, peut paraître aller de soi pour ceux qui sont familiers avec les structures administratives nord-américaines. Elle l'est beaucoup moins si l'on se fonde sur la littérature sociologique dans ce domaine, à cause de la dominance des travaux français. Or, ceux-ci, pour des raisons multiples, tendent à fondre dans une seule catégorie les ingénieurs (qui sont des professionnels) et les cadres (parmi lesquels figurent assez fréquemment des individus ayant une formation d'ingénieur). Sans doute doit-on tenir compte des différences institutionnelles entre les pays, mais il est certain que, quel que soit le pays considéré, des différences importantes séparent ces deux groupes. Les professionnels sont tous déten-

1. Luc Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982, p. 364.

teurs d'un diplôme universitaire, ce qui n'est pas le cas des cadres. Ils sont, en général, membres d'une corporation professionnelle. Ils peuvent exercer de façon indépendante ou, s'ils sont salariés, de façon semi-autonome. Ils peuvent enfin se syndiquer. Les cadres, de leur côté, ne peuvent appartenir qu'à des associations corporatistes, très rares dans le secteur privé mais présentes dans le secteur public, telle l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec. Leur poste est défini de façon stricte dans la hiérarchie de commandement et d'exécution. Dans la plupart des cas, ils ont des subordonnés ce qui n'est que rarement le cas des professionnels salariés. La grande majorité d'entre eux dispose d'un budget. Ils ne sont enfin pas obligatoirement détenteurs d'un diplôme universitaire. En revanche, leur caractéristique principale est certainement d'être intégrés aux milieux de pouvoir propres aux bureaucraties contemporaines.

Depuis 25 ans, la progression de leurs effectifs a été considérable et elle peut être expliquée par de nombreux facteurs. Parmi les plus importants, figurent la sécularisation de la société, la concentration et l'internationalisation des entreprises qui ont profondément modifié et complexifié les structures administratives, la séparation croissante, au moins au niveau des individus concernés, de la propriété, du contrôle, de la direction et de l'encadrement des firmes, la technicisation des processus décisionnels qui tend à renforcer la sphère administrative par rapport à la sphère politique, la bureaucratisation liée à la gestion complexe de vastes organisations. Le développement de l'État, qu'il s'agisse de ses branches fédérale, provinciale ou locale, a aussi, par la multiplication de ses interventions, la prise en charge, le développement ou la création de services dans de très nombreux domaines, favorisé la croissance du groupe des décideurs et gestionnaires.

L'appartenance au milieu de pouvoir d'une bureaucratie constitue, dans chaque organisation bien sûr, mais aussi progressivement à l'échelle de nos sociétés, un facteur de parfaite cohésion de ce groupe. Néanmoins, une césure existe entre les postes directoriaux et les postes d'encadrement, même si celle-ci ne s'exprime pas toujours à travers la considération des niveaux hiérarchiques. Cette césure s'accentue à mesure que la taille de l'organisation s'accroît.

Sans doute ne suffit-il pas de se voir attribuer l'un des titres le plus souvent associés au personnel dirigeant pour penser que l'on appartient au noyau le plus central du pouvoir. Dans les très grandes organisations par exemple, les titres de vice-président se sont multipliés pour ajuster, comparativement à des organisations plus petites, le statut aux responsabilités. Mais la très haute direction ne s'est pas pour autant élargie. Ceci explique que, même si la majorité des dirigeants déclare

être à l'intérieur du centre d'élaboration des grandes politiques et des grandes stratégies, une proportion importante d'entre eux déclarent se trouver à la périphérie. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les cadres se situent majoritairement à l'extérieur de ce noyau central de pouvoir, même si une forte proportion d'entre eux, notamment dans le secteur public, dit se trouver à la périphérie et même parfois à l'intérieur de ce centre. La distinction entre dirigeants et cadres relève peut-être plus fondamentalement encore de la nature des activités. Liées à l'exercice de l'autorité, les activités des cadres sont orientées avant tout vers la gestion. Si cette dimension se retrouve aussi dans les postes de direction, ce sont surtout les activités décisionnelles ainsi que les activités de planification et de coordination, souvent dans un domaine spécialisé, qui prédominent dans ces postes.

De façon générale donc, si certaines fonctions sont étroitement liées au processus de décision, la plupart sont associées à des processus de gestion administrative ainsi que d'encadrement de personnel dans des champs limités mais dont la complexité peut être fort élevée. Cependant, parmi ces fonctions, il y a celles qui ont une vocation purement bureaucratique au sens quelque peu péjoratif du terme, dans la mesure où elles sont surtout des courroies de transmission dont les ordres sont essentiellement fondés sur une autorité légale déléguée. À cet égard, il n'y a pas que des décideurs et gestionnaires, mais il y a aussi des bureaucrates dont le secteur public, malgré les traditions, n'a pas l'apanage.

Un autre facteur important différencie socialement ce groupe : c'est l'appartenance à des milieux de travail très différents. Même si des mouvements de personnel peuvent être constatés entre le secteur public et le secteur privé, on ne peut parler d'homogénéité et d'intégration des bureaucraties. Plus encore que les individus de n'importe quelle autre catégorie sociale, dirigeants et cadres ne peuvent être isolés des appareils économiques, politiques et culturels[2] dont ils contribuent à assurer le fonctionnement par rapport à des objectifs généraux et particuliers. Cependant, la logique structurelle d'action propre aux forces sociales qui contrôlent ces appareils diffère sensiblement selon qu'il s'agit d'entreprises privées ou de ministères et autres organismes relevant du secteur public. En simplifiant, logique d'accumulation dans le cadre de la production de biens ou de services sanctionnée par la profitabilité dans le cas des entreprises privées ; logique

2. Voir aussi à ce sujet : Dominique Monjardet et Georges Benguigui, « L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'État et les rapports de classe », *Revue française de sociologie*, XXIII, 1982.

politique de soutien à l'accumulation et de maintien de la cohésion d'une société dans le cas des appareils d'État. Les univers dans lesquels décideurs et gestionnaires évoluent sont donc fort différents malgré leur relative interdépendance et ceci n'est pas sans conséquences. En effet, dans les sociétés capitalistes centrales et ce, comparativement aux sociétés socialistes, les décisions économiques restent dans l'ensemble relativement autonomes par rapport au pouvoir politique. Les décisions des entreprises ne sont pas soumises, malgré les incitations, les règlements et les contrôles, à l'autorité directe de l'État. Ce dernier n'est pas non plus « le commis des monopoles », même s'il doit encourager les activités des agents d'accumulation. Il en résulte une hétérogénéité des bureaucraties qui, entre autres facteurs, permet d'éviter le rétrécissement de l'espace des libertés puisque, si le pouvoir est de plus en plus concentré, il n'en est pas pour autant monopolisé.

Ces considérations ne doivent pas nous empêcher de chercher à interpréter la montée progressive, dans les systèmes de pouvoir, d'une « intelligentsia technique[3] » entrant en compétition avec les classes dirigeantes traditionnelles. En effet, il faut aujourd'hui accorder une grande attention d'une part à l'existence de zones étendues où s'exercent sans partage un contrôle et une direction technocratiques[4] et, d'autre part, à l'alliance, parfois conflictuelle, des propriétaires du capital avec des technocrates d'entreprises ou des hommes politiques et des hauts fonctionnaires. Ceci compte parmi les modifications qui ont le plus affecté la structure du pouvoir au cours des 25 dernières années.

Une autre modification importante, mais cette fois propre à la société québécoise, concerne le niveau de représentation des groupes linguistiques dans les postes de direction et d'encadrement et là encore se trouve un élément de différenciation du groupe des décideurs et gestionnaires. Il faut s'attarder quelque peu sur cette question puisque c'est elle qui a le plus contribué au Québec à montrer l'enjeu politique que représentaient ces postes et donc la nécessité de s'y intéresser autrement que sous l'angle de la gestion du personnel. En effet, dans le débat sur la langue de travail et la promotion sociale des francophones,

---

3. Les intérêts de cette intelligentsia sont fondamentalement d'ordre technique par opposition aux intellectuels dont les intérêts sont essentiellement critiques, émancipatoires, herméneutiques et de là souvent politiques, selon A. Gouldner dans *The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class*, New York, The Seabury Press, 1979, p. 48.

4. C'est-à-dire fondés sur le savoir, la compétence et les relations des dirigeants, ceux-ci n'ayant ni capital de contrôle significatif, ni mandat politique populaire.

ces postes sont apparus centraux pour la réorganisation du pouvoir social entre les groupes nationaux et ethniques, d'où l'insertion dans la loi 101 de dispositions propres à ces postes.

Dans une étude antérieure sur les entreprises industrielles et leurs présidents, nous avions montré que le manque de contrôle des Canadiens français sur les activités économiques devait être analysé d'une part au niveau de la **propriété du capital des entreprises** et, d'autre part, au niveau des **directions industrielles.** Il était apparu alors que, pour expliquer le degré de représentation des groupes nationaux et ethniques dans les postes présidentiels, il fallait considérer avant tout l'origine nationale ou ethnique du principal propriétaire. Il est relativement rare en effet que les principaux actionnaires et le président aient une origine nationale ou ethnique différente. Ce phénomène d'endorecrutement au plus haut niveau de responsabilité, qui se retrouve à des degrés divers pour tous les groupes, s'explique sans doute moins par une discrimination consciente et organisée que par des mécanismes de reconnaissance sociale favorisant un contrôle étroit des activités de l'entreprise. Nous avions souligné par ailleurs que ces postes sont aussi plus accessibles aux individus dont le groupe national est le mieux placé dans la structure de classe, ce qui a pour effet d'accentuer la reproduction des différences nationales et ethniques au sein de la bourgeoisie.

La collecte des données de cette étude a été réalisée en 1974 et, à l'époque, les Canadiens français n'occupaient que 37,2 % des postes présidentiels des entreprises industrielles ayant plus de 50 salariés. Cette proportion était particulièrement faible et elle l'était encore plus dans les grandes entreprises majoritairement contrôlées par les Canadiens anglais et les étrangers. La question qui se posait alors était de savoir si l'on pouvait extrapoler ces résultats à l'ensemble du personnel de direction et d'encadrement et ce, quel que soit le secteur considéré. Les représentations sociales, imprécises faute de données sur lesquelles s'appuyer, poussaient à une telle extrapolation. Plus clairement formulé, on pouvait estimer sans risque d'être contredit que le personnel de direction et d'encadrement de la plupart des entreprises canadiennes-anglaises et étrangères était surtout anglophone et que, finalement, la majorité des dirigeants et cadres du secteur privé — que l'on ne doit confondre ni avec les actionnaires de contrôle (les propriétaires), ni avec les membres des conseils d'administration des entreprises — était anglophone.

En revanche pensait-on, les francophones s'étaient réfugiés dans les secteurs public et parapublic dont ils avaient fait à la fois un fief et une base de développement pour la nouvelle société québécoise.

À côté d'autres études, les résultats des analyses présentés dans cet ouvrage apportent de nombreux éléments de réponse. Le premier est que les francophones continuent d'être sous-représentés dans les postes de direction et d'encadrement. Le second, c'est que le temps est loin où les anglophones détenaient, du poste de président à ceux des contremaîtres, la plupart des postes de direction et d'encadrement dans les entreprises. En effet, les francophones occupent **globalement** aujourd'hui la majorité des postes de décision et de gestion. Ils monopolisent les postes du secteur public, mais ils sont aussi majoritaires dans le secteur constitué par les grandes entreprises privées, qu'elles soient industrielles, financières ou commerciales. Ceci nous a conduit à souligner que le secteur public n'a pas été la voie de refuge des diplômés francophones face à un secteur privé contrôlé en grande majorité (ce qui reste vrai) par des capitaux canadiens-anglais ou étrangers. De façon générale, si l'État, à travers ses différents secteurs, a joué un rôle important dans le développement de la main-d'oeuvre hautement qualifiée (par la mise en place des systèmes d'enseignement) et dans le développement de la bureaucratie et donc du groupe des cadres (à la faveur de l'extension du secteur public), il reste que le secteur privé a joué un rôle encore plus considérable dans la croissance de ce groupe. Sous l'effet des mouvements de concentration et d'internationalisation dans un contexte économique en profonde transformation, les structures administratives des firmes se sont à la fois élargies, spécialisées et complexifiées. Extension des activités, départementalisation et création de divisions ont favorisé la multiplication des postes de direction et d'encadrement et donc l'embauche de diplômés universitaires et la promotion interne des non-diplômés, de ceux formés sur le tas. Il n'est donc pas étonnant, compte tenu du poids respectif du secteur privé et du secteur public dans l'emploi, de constater que le secteur privé regroupe aujourd'hui les quatre cinquièmes des dirigeants et cadres et, par voie de conséquence, la majorité des francophones qui occupent des postes d'autorité. Ainsi, le secteur privé — en particulier les grandes entreprises — n'a ni été fermé aux francophones, ni délaissé par eux.

Ceci ne signifie pas cependant que les francophones occupent aujourd'hui une place comparable à celle qu'ils ont dans l'ensemble de la population. Même s'ils détiennent la majorité des postes du secteur privé, ils y sont encore nettement sous-représentés. Sans doute monopolisent-ils les postes des entreprises canadiennes-françaises de la même façon que ceux de la fonction publique et des sociétés d'État québécoises. Mais leur proportion baisse considérablement dans les entreprises étrangères et surtout les entreprises canadiennes-

anglaises. Ils y restent pourtant majoritaires. Mais il faut alors faire quelques restrictions : 1. les anglophones détiennent la majorité des postes de direction des entreprises canadiennes-anglaises ; 2. l'agrégation des données masque l'existence d'un effet d'entreprise puisque d'importantes variations de la représentation des groupes linguistiques peuvent être constatées d'une entreprise à l'autre ; 3. une division du travail entre anglophones et francophones existe dans les entreprises canadiennes-anglaises et étrangères. Les postes des francophones sont beaucoup plus fréquemment rattachés à des établissements et des succursales que ceux de leurs collègues anglophones qui se trouvent massivement dans des unités directement intégrées au siège social. De plus, les activités des francophones sont principalement orientées vers la gestion d'activités régionales alors que les anglophones sont plus souvent responsables d'activités à l'échelle nationale.

Ces constatations nous ont conduit à souligner à nouveau que le processus de redistribution des cartes entre les groupes linguistiques dans le champ des positions sociales rencontre des limites structurelles même si l'on peut s'attendre à une progression des francophones au cours de la prochaine décennie. Dans les entreprises privées, ces limites sont déterminées à la fois par les relations entretenues par ceux qui contrôlent les entreprises et ceux qui les dirigent, et aux rapports entre groupes nationaux et ethniques. Nous savons que ce n'est pas un hasard si nous avons constaté une division du travail entre anglophones et francophones et si, par ailleurs, des sièges sociaux ont déménagé de façon partielle ou complète avec la création de filiales ou de divisions québécoises. Cependant, il faut se garder d'associer de façon univoque ces déménagements aux législations linguistiques, car c'est l'ensemble du processus de réorganisation du pouvoir social au Québec en marche depuis 25 ans qui, en fait, doit être considéré avec ses avantages comme avec ses coûts.

Intimement liée aux problèmes de la représentation des groupes linguistiques émerge alors la question de l'utilisation des langues française et anglaise dans les postes de direction et d'encadrement. L'impact des pratiques à ces niveaux de la hiérarchie contribue dans une large mesure à définir le mode de fonctionnement linguistique des organisations. À partir de données recueillies cinq ans après l'adoption de la Charte de la langue française, nous pouvons conclure que, dans la majorité des situations, qu'il s'agisse de communications avec le supérieur immédiat, avec les collègues ou les subordonnés, dirigeants et cadres francophones ou anglophones peuvent s'exprimer dans leur langue maternelle. Ceci ne signifie pas pour autant que le français soit la langue de travail prédominante. À cause de la diversité des organisa-

tions étudiées, plusieurs nuances doivent d'ailleurs être apportées à cette conclusion générale puisque des différences importantes peuvent être constatées entre les secteurs considérés et, bien entendu, entre les firmes. Il existe par ailleurs des différences selon qu'il s'agit de communications orales ou de communications écrites.

C'est ainsi, et on ne s'attendait pas à d'autres résultats, que le français prédomine nettement dans la fonction publique et les sociétés d'État québécoises, que l'on communique oralement ou par écrit. Malgré un niveau de représentation des francophones très élevé et comparable à celui du secteur public, on observe une baisse de l'unilinguisme français dans les entreprises canadiennes-françaises puisque les individus qui utilisent à peu près uniquement le français ne constituent plus que les deux tiers des dirigeants et cadres de ces entreprises. Cette proportion est encore très importante. Leurs autres collègues, quant à eux, utilisent les deux langues.

La situation change assez nettement dans les entreprises canadiennes-anglaises ou étrangères où l'utilisation du français est moins fréquente et le bilinguisme beaucoup plus implanté, surtout pour les francophones d'ailleurs. Plus précisément encore, on peut dire que, dans ces entreprises, la prédominance de l'utilisation du français observée à l'échelle de la population des décideurs et gestionnaires fait place au bilinguisme. Cette tendance, constatée dans les communications orales, s'accentue dans les communications écrites où l'anglais accroît son rôle. En revanche, on notera avec plaisir que les situations d'unilinguisme anglais sont rares. Il s'agit d'une évolution importante par rapport à ce qui pouvait être observé dans la plupart des entreprises, il y a 20 ans.

Nous évoquions un peu plus haut la différenciation du groupe des décideurs et gestionnaires sur la base de l'appartenance linguistique. À l'occasion des débats et des luttes autour du statut de la langue française au Québec, cette différenciation se concrétise dans des clivages d'opinion entre francophones et anglophones, accentués souvent par l'appartenance sectorielle. C'est ainsi qu'à propos des politiques linguistiques, nous avons pu constater l'opposition tranchée entre, d'une part, les francophones satisfaits de la politique linguistique en vigueur et les anglophones qui souhaitent la restreindre. S'ils souhaitent le *statu quo*, les dirigeants et cadres francophones n'en optent pas moins majoritairement pour le libre choix dans l'accès aux écoles françaises et anglaises. Concrètement, il n'y a pourtant que 11,7 % des dirigeants et cadres ayant des enfants qui disent être affectés par les conditions d'admissibilité à l'école anglaise et, paradoxe, bon nombre d'entre eux sont francophones. En ce qui concerne le statut de la langue française,

la plupart des dirigeants et cadres, qu'ils soient anglophones ou francophones, s'accordent à reconnaître la nécessité de savoir parler le français au Québec et sur le fait que le français doit être la langue de travail. En revanche, une distinction subtile se produit entre la langue de travail commune et la langue des affaires puisque l'anglais leur apparaît devoir rester la langue principale des affaires et de la finance. Anglophones et francophones s'opposent à nouveau lorsque l'on parle de la nécessité pour les grandes entreprises de mettre sur pied des programmes de recrutement destinés à francophoniser le plus possible les postes de haute direction. Mais les francophones sont, comme leurs collègues anglophones, opposés à des politiques de recrutement préférentiel. L'opposition reprend enfin lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact de la loi 101 sur le recrutement de cadres qualifiés puisque, contrairement aux anglophones et aux allophones, les francophones croient de façon majoritaire que la loi 101 ne constitue pas un obstacle sérieux à un tel recrutement.

Nous avons abordé de façon approfondie la question de la représentation des francophones parmi les décideurs et gestionnaires. Mais il nous a paru indispensable dans cette étude de souligner aussi une autre sous-représentation qui fera certainement couler beaucoup d'encre au cours de la prochaine décennie tout en déclenchant un certain remue-ménage, soit l'extrême sous-représentation des femmes qui forment moins de 10 % des effectifs. L'univers des décideurs et gestionnaires est encore, au début des années 80, un monde masculin où les femmes commencent à peine à faire leur place. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le secteur public québécois compte proportionnellement deux fois moins de femmes que le secteur privé. Toutefois, les femmes sont absentes des postes de haute direction du secteur privé et leur situation semble différer de façon assez tranchée avec celle de leurs collègues du secteur public. Celles-ci sont dans l'ensemble mieux placées dans la structure hiérarchique de leur organisation que les femmes cadres du secteur privé. Leurs attributs individuels diffèrent aussi sensiblement. C'est ainsi que les femmes du secteur privé ont un niveau de scolarité inférieur à leurs collègues masculins, ce qui n'est pas le cas dans le secteur public où les femmes détiennent fréquemment un grade universitaire, ce qui ne les empêche pas d'avoir en moyenne en tant que sous-groupe un revenu inférieur à leurs collègues masculins. Dans le secteur privé, les femmes cadres de langue maternelle française sont aussi moins nombreuses en proportion que leur collègues masculins francophones. Leur vie professionnelle enfin semble plus affectée par leur travail que dans le secteur public puisqu'elles divorcent plus souvent et qu'elles ont moins sou-

vent des enfants. Le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec ont déjà adopté des programmes dits d'égalité des chances, mais le chemin reste particulièrement escarpé lorsqu'il s'agit des postes de responsabilité et à rémunération élevée. Les entreprises privées savent aussi qu'elles devront prendre ce problème à bras-le-corps. Les obstacles sont nombreux et de toute sorte[5] mais n'est-ce pas l'art du « management » que de faire face aux problèmes et de les résoudre . . .

Ce n'est pas un hasard si nous avons accordé ici une grande importance à une autre question, celle des mouvements de personnel entre les bureaucraties publiques et privées. Cette question est en effet très étroitement reliée à plusieurs problèmes évoqués un peu plus haut dans cette conclusion. Il s'agit d'abord de l'une des dimensions des relations entre le secteur public et le secteur privé. Nous savons qu'elles sont souvent mouvementées au Québec et que le gouvernement provincial apparaît mal connecté aux grandes entreprises privées pour des raisons constitutionnelles mais aussi propres à la structure financière du capitalisme au Québec. Qu'en est-il alors de la circulation des dirigeants et cadres entre les différents secteurs ? Le second problème est celui de l'interchangeabilité des personnels de direction et d'encadrement. En effet, celle-ci, relativement à une analyse de la structure de pouvoir, pourrait indiquer l'apparition d'une forme de technocratie ou de pouvoir bureaucratique gérant indifféremment intérêts privés ou intérêts publics. Nous avons vu, tout au moins à travers le prisme utilisé jusqu'ici, que cette menace paraît pour l'instant relativement faible. Le troisième problème est celui du niveau de représentation des francophones dans les postes de cadres puique l'on peut se demander jusqu'à quel point le bassin de compétences réunies dans l'administration publique québécoise très souvent perçue comme une organisation gigantesque et tentaculaire, peut jouer un rôle dans l'accroissement de la proportion des dirigeants et cadres francophones dans le secteur privé.

Au terme de cette étude, un schéma des flux de personnel entre les grands appareils de pouvoir se dessine, même s'il reste encore à le préciser à travers des analyses plus détaillées et plus qualitatives. De façon très générale, la mobilité globale de la population étudiée est relativement élevée, particulièrement dans le secteur public et chez les dirigeants des deux secteurs. Un contraste apparaît cependant entre le secteur public et le secteur privé. On constate au premier coup d'oeil

5. Voir à ce sujet : P.K. Kuruvilla, « Still Too Few Women », *Options politiques*, vol. 4, n° 3, mai 1983, pp. 53-56.

que le secteur privé compte une faible proportion d'individus provenant du secteur public, alors que, et ce contrairement aux représentations assez courantes, les hauts fonctionnaires et cadres du secteur public sont très fréquemment passés par des postes du secteur privé. Mais est-ce une indication des relations distendues entre le gouvernement du Québec et les grandes entreprises privées évoquées plus haut, les individus passés par le secteur privé proviennent surtout des petites et moyennes entreprises canadiennes-françaises. L'administration publique doit cependant être distinguée des sociétés d'État dont les dirigeants et cadres sont souvent passés par des entreprises canadiennes-anglaises, même s'il ne s'agissait pas toujours de grandes entreprises.

Comparativement, la proportion des décideurs et gestionnaires passés par le secteur public est beaucoup plus faible même si, en valeur absolue, elle reste considérable. Quand on parle ici du secteur public, c'est d'ailleurs avant tout de l'administration fédérale qu'il s'agit, puisque les individus passés par la fonction publique québécoise ne représentent qu'un très faible pourcentage des dirigeants et cadres des entreprises privées. Cela s'explique par le poids relativement faible de la bureaucratie d'État québécoise dans l'emploi, mais cela indique peut-être à nouveau qu'elle est mal reliée aux centres de pouvoir principaux du secteur privé. Sans pouvoir prédire vers quels types d'entreprises se produiront ces mouvements, on peut penser que les flux allant du secteur public provincial au secteur privé s'intensifieront au cours des prochaines années au point de doubler peut-être la petite proportion (1,2 %) d'individus occupant un poste dans le secteur privé et passés par l'administration publique québécoise. Une pression majeure s'exercera en effet puisque le gouvernement du Québec veut réduire de 12 % le nombre de ses cadres supérieurs d'ici 1987[6]. Le secteur privé est invité à embaucher les fonctionnaires avec en plus une aide substantielle de l'État[7]. Cette politique ne manquera pas de plaire à la proportion non négligeable (21 %) de dirigeants et à celle

---

6. Et ceci de façon à porter le taux d'encadrement de la fonction publique à un administrateur pour 21 employés. À ce sujet, on peut se reporter à l'article de Paul Durivage, « Les chasseurs de tête sont aux aguets, Québec réduira de 12 % le nombre de ses cadres supérieurs d'ici trois ans », *Les Affaires*, semaine du 22 au 28 octobre 1983, pp. 8-9.

7. Celle-ci pourra durer 18 mois. Dans une entrevue à ce sujet rapportée dans le même article, Robert Tessier, secrétaire du Conseil du trésor, soulignait que « nous avons une fonction publique, qui contrairement au mythe populaire, est de haut calibre et ne manque pas d'intérêt pour le secteur privé. Nos cadres supérieurs sont issus des meilleures écoles et ont appris au gouvernement à gérer avec des instruments et des méthodes des plus sophistiqués . . . »

plus faible (7 %) de cadres qui, à l'occasion de cette étude, ont mentionné leur intérêt pour un passage ou plus fréquemment un retour dans le secteur privé. Rappelons qu'il ne leur apparaît pas finalement très difficile de trouver un emploi dans ce secteur. D'ailleurs, plus de 60 % des hauts fonctionnaires et 74 % des cadres ne pensent-ils pas que leur travail n'est pas très éloigné de celui qu'ils accompliraient dans une entreprise privée et qu'il est donc assez facile à transposer ? Nombre de hauts fonctionnaires semblent avoir atteint aujourd'hui le sommet de leur carrière dans l'administration publique et ce facteur peut facilement faire naître des désirs de mobilité, surtout si de nouvelles facilités leurs sont offertes en matière de transférabilité des régimes de retraite et d'imposition des primes de séparation qui sont souvent des obstacles à la mobilité entre les bureaucraties, qu'elles soient publiques ou privées. Il convient de savoir évidemment quel accueil leur réservera le secteur privé car il ne faut pas cacher que subsistent là un lot de méfiances accumulées. Compte tenu de la faible taille du bassin considéré, on ne peut penser, par ailleurs, que cela jouera un rôle décisif dans l'accroissement de la proportion des francophones dans le personnel d'encadrement. Par contre, cette contribution se fera peut-être sentir avec beaucoup plus de force dans le personnel de haute direction.

Nous voici donc au terme du volet descriptif de cette étude sur les décideurs et gestionnaires. Il témoigne au premier chef de l'importance de plus en plus grande de ce groupe social dans le contexte des modifications qui s'accomplissent depuis plus de 20 ans dans la structure du pouvoir au Québec. Nous souhaitons que, grâce aux données systématiques accumulées ainsi, cet ouvrage soit utile à tous ceux qui suivent de près les transformations sociales. Nous souhaitons aussi qu'il soit un point de référence utile pour suivre la place et le rôle des groupes linguistiques dans la direction et l'encadrement des grandes bureaucraties. Nous souhaitons encore qu'il permette, au passage, de modifier des représentations sociales surannées. Nous souhaitons enfin que les décideurs et gestionnaires se retrouvent malgré tout dans ce portrait dressé à coups de chiffres.

ANNEXE A

La méthodologie de la recherche CAPRIPUB

Ce texte est le fruit d'un travail collectif réalisé par Noël Bélanger, Arnaud Sales, Victor Tremblay et Guy Trudel. Arnaud Sales en a assuré la rédaction finale.

En matière de méthodes de collecte des données, les études sur les élites se comparent très difficilement aux sondages habituels. C'est ainsi que la construction des échantillons, au-delà de l'utilisation des « *who's who* », ne peut se faire sans avoir en main des bases de sondage (listes exhaustives des individus de la population) souvent difficiles à constituer ; il est préférable par ailleurs de procéder à la collecte des données au moyen d'entrevues en face à face plutôt que par téléphone ou questionnaires postés, d'une part à cause de la nature souvent complexe des sujets abordés, d'autre part afin de maximiser le taux de réponse. Ce type de procédure entraîne lui-même des précautions particulières permettant d'assurer la réussite de l'enquête. Les précautions sont relatives à la stratégie de communication, au choix des interviewers et au respect très strict de la confidentialité des réponses. Il faut aussi se soucier de l'accueil réservé par le ou les milieux où se dérouleront la recherche et donc procéder à l'implantation de celle-ci par une série souvent très longue de communications dans les organisations concernées. La procédure que nous avons adoptée est donc marquée par cette approche particulière indispensable pour étudier ce type de population.

La recherche CAPRIPUB, à cause de sa complexité, présentait plusieurs défis qui tenaient : 1. au fait que le champ d'étude était particulièrement vaste puisqu'il recouvrait les grandes entreprises privées industrielles, commerciales, bancaires et de service du secteur privé et les ministères, les organismes et les sociétés d'État du secteur public québécois ; 2. au fait que les postes étudiés étaient très variés et s'étendaient au long de la hiérarchie d'encadrement ; 3. à la multiplicité des communications nécessaires pour obtenir la collaboration des firmes et des administrations ; 4. aux problèmes posés par l'étude comparative de plusieurs secteurs et sous-populations.

Notre intention est donc ici de rendre compte en détail de chacune des étapes de mise en oeuvre de cette recherche[1], ce premier ouvrage étant le résultat de cette multitude de tâches dont la visibilité, toujours très faible, tient au fait qu'il ne s'agit que de plans et d'échafaudages. On abordera successivement le mode de construction des échantil-

1. La préparation et l'organisation de l'enquête ont été réalisées grâce à la collaboration étroite du Centre de sondage de l'Université de Montréal, plus spécifiquement de Victor Tremblay, directeur, et Guy Trudel, responsable de recherche, et de l'équipe CAPRIPUB, dirigée par Arnaud Sales et coordonnée par Noël Bélanger.

lons, l'organisation de l'enquête et son déroulement, les résultats de la cueillette des données, la codification et le système de pondération.

1. La procédure d'échantillonnage

L'une des préoccupations de cette recherche était de pouvoir systématiser l'étude des relations entre des structures de pouvoir, des postes et des agents sociaux. C'est pourquoi nous n'avons pas choisi au hasard un échantillon de dirigeants et de cadres au sein de cette population. Nous avons préféré, en tenant compte de la distinction privé / public, sélectionner d'abord les entreprises et les administrations, puis échantillonner au sein de ces unités des séries de postes et, enfin, interviewer leur titulaire. C'est cette démarche qui a guidé à la fois le processus général d'échantillonnage et l'organisation de l'enquête.

Les objectifs et les différents axes d'étude retenus nous ont conduit à distinguer six sous-populations qui correspondent au croisement des deux grandes positions hiérarchiques (dirigeants et cadres) et des trois secteurs (entreprises privées, sociétés d'État et administration publique).

L'utilisation du premier axe découlait du fait qu'il était difficile d'étudier de la même façon les postes de direction et les postes d'encadrement, particulièrement au niveau de la fonction. Il fallait donc à la fois des questionnaires et des critères d'échantillonnage spécifiques pour les deux groupes. On se doute par ailleurs qu'il était nécessaire de procéder aussi de façon spécifique selon les secteurs. Cette approche permet en fait de réaliser de nombreuses comparaisons tant au niveau de l'échantillon global que des sous-échantillons : comparaisons verticales entre les hauts dirigeants et les cadres, comparaisons horizontales entre les secteurs.

Sur un plan plus technique, le mode d'échantillonnage utilisé ici à partir de sous-populations distinctes comporte plusieurs avantages. Il permet de tirer des échantillons au hasard en choisissant de façon proportionnelle et systématique un nombre X de postes dans chaque sous-groupe et il rend des données complexes relativement faciles à manier au moment de l'analyse.

1.1. L'échantillonnage dans l'administration publique

La procédure d'échantillonnage utilisée nécessitait dans chacun des secteurs une sélection à deux niveaux : sélection des unités organisationnelles d'abord, sélection des postes ensuite. Dans le secteur public, rappelons que nous avons exclu, à cause des moyens à notre

disposition et des multiples adaptations d'instruments que cela aurait demandé, l'administration fédérale et l'administration décentralisée territoriale (administrations municipales, commissions scolaires, cégeps, services de santé et services sociaux). En revanche, nous avons conservé les autres branches de l'appareil d'État québécois : a) **l'administration centrale**, c'est-à-dire le Conseil exécutif et les ministères ; b) **les structures administratives régionales**, c'est-à-dire les directions des ministères centraux et les conférences administratives régionales, ces structures étant étroitement reliées aux précédentes et c) **les organismes autonomes** (administration décentralisée fonctionnelle), c'est-à-dire, en plus des sociétés d'État, les offices, bureaux, conseils, régies, commissions, comités, etc.

1.1.1. La sélection des grandes unités organisationnelles

Nous avons retenu l'**ensemble** des grandes unités de l'administration centrale et les structures administratives régionales qui relèvent de ce premier groupe d'unités. Il s'agit par conséquent des 22 ministères. En revanche, nous n'avons pas retenu l'ensemble des organismes autonomes, qui sont au nombre de 144, mais seulement le quart d'entre eux après avoir distingué[2], pour leur assurer une juste représentation, les organismes à vocation économique et les organismes à vocation non économique[3]. Mentionnons que, parmi les organismes à vocation économique échantillonnés, les cadres relèvent tous de la fonction publique afin d'assurer l'homogénéité des postes de cadres de l'administration publique (puisque tous les organismes ne relèvent pas obligatoirement de la fonction publique au sens strict).

1.1.2. Les postes

Pour définir les postes de direction et d'encadrement du secteur public[4], nous avons utilisé la classification des postes de la fonction

---

2. Ce regroupement a été réalisé à partir de la typologie proposée par A. Gélinas, dans *Organismes autonomes et centraux*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1975, pp. 78-80.

3. Les organismes à vocation non économique exercent soit une fonction consultative, une fonction judiciaire, une fonction de gestion non économique ou une fonction de gestion centrale. Les organismes à vocation économique exercent une fonction soit de gestion commerciale, industrielle ou financière, ou une fonction de régulation économique et technique.

4. Pour dresser une liste exhaustive des postes de hauts dirigeants et de cadres, nous avons bénéficié de l'aide très importante du Conseil du trésor qui procédait, à cette époque, à la mise au point d'une telle liste et qui, au fur et à mesure de ses travaux, nous communiquait ses résultats. Néanmoins, nous avons dû parfois compléter cette liste en nous adressant directement aux ministères et organismes pour lesquels le Conseil du trésor ne disposait pas encore de données afin de nous tenir le plus près possible de nos échéances.

publique. L'analyse des organigrammes et la consultation de personnes-ressources de la fonction publique nous ont permis de définir avec précision les postes des hauts fonctionnaires et les postes de cadres.

Nous avons exclu, et il est important de le souligner, la catégorie des professionnels parfois assimilée à la catégorie des cadres dans certaines études, notamment françaises. En revanche, nous avons gardé tous les postes classés dans la catégorie hors-cadre (sous-ministres, dirigeants d'organismes, membres de direction).

Pour ce qui a trait à la **haute direction**, nous avons retenu les postes suivants : secrétaire général, secrétaire général associé, sous-ministre en titre, dirigeant d'organisme, membre de la direction, sous-ministre adjoint, sous-ministre associé, directeur général. Nous avons décidé aussi de retenir, malgré leur position quelque peu différente, les chefs de cabinet pour être en mesure d'examiner les relations entre la politique et l'administratif.

Compte tenu d'une part de l'importance que nous accordons à cette sous-population et, d'autre part, de son nombre relativement restreint, nous avons choisi de surreprésenter les postes de la haute fonction publique. Ainsi, les postes de sous-ministres en titre, de secrétaires généraux et de dirigeants d'organismes à vocation économique sont **autoreprésentés**. Nous avons aussi retenu l'ensemble des dirigeants d'organismes à vocation non économique dont l'unité avait été sélectionnée. Les autres postes de haute direction ont été échantillonnés sur la base d'une fraction de sondage égale à la moitié. On obtient au total un échantillon de 218 hauts fonctionnaires.

Pour ce qui est des **postes d'encadrement**, nous avons retenu les postes de directeur général adjoint, les directeurs (directions, divisions), les directeurs adjoints, les chefs de service, etc. C'est la catégorie des adjoints aux cadres supérieurs (A.C.S.) qui constitue la limite inférieure de la population.

En ce qui concerne les cadres à l'intérieur des ministères, nous avons utilisé une fraction de sondage égale à 10 %. Un échantillonnage de type systématique a permis d'obtenir une représentativité par ministère et au long de la hiérarchie. Nous avons sélectionné 184 postes auxquels il faut rajouter 99 postes choisis dans les organismes. Au sein de ces derniers, nous avons retenu deux cadres sur cinq. Comme nous avions choisi un organisme sur quatre, le taux global de représentation de ces postes est aussi de 10 %. En tout donc, 283 postes de cadres ont été échantillonnés.

Ainsi, l'échantillon de départ de la fonction publique comprend 501 sélections : 218 hauts fonctionnaires, 184 cadres appartenant aux différents ministères et 99 cadres oeuvrant dans les organismes gouvernementaux. Comme dans le secteur privé, nous avons appliqué, lorsque cela était nécessaire, une procédure de remplacement par des postes similaires à ceux de la sélection initiale sauf, bien entendu, dans le cas des postes autoreprésentés tels que ceux de sous-ministres en titre. Le tableau A.1 présente de façon synthétique les méthodes d'échantillonnage utilisées et la distribution des postes de hauts fonctionnaires et de cadres.

Tableau A.1.

Tableau récapitulatif des méthodes d'échantillonnage dans le secteur public

Unités organisationnelles et types de postes	Mode de sélection						
	Auto-représentation	Fraction de sondage égale à ½	Fraction de sondage égale à ¼	Fraction de sondage égale à 1/10	Fraction de sondage égale à 1/5	Nombre de postes échantillonnés
1. Haute direction						
a) Ministères						
Sous-ministres	X					20
Secrétaires généraux	X					10
Sous-ministres associés et adjoints		X				46
Directeurs généraux		X				33
Personnel politique		X				14
Sous-total						123
b) Organismes						
Dirigeants d'organismes à vocation économique		X				37
Dirigeants d'organismes à vocation non économique			X			25
Membres de la direction			X			24
Sous-ministres associés et adjoints		X	X			2
Directeurs généraux		X	X			7
Sous-total						95

Tableau A.1. (suite)

Tableau récapitulatif des méthodes d'échantillonnage dans le secteur public

Unités organisationnelles et types de postes	Mode de sélection					
	Auto-représentation	Fraction de sondage égale à 1/1	Fraction de sondage égale à 1/4	Fraction de sondage égale à 1/10	Fraction de sondage égale à 1/5	Nombre de postes échantillonnés
2. Cadres						
a) Ministères						
Administrateur I				X		1
Administrateur II				X		11
Administrateur III				X		32
Administrateur IV				X		73
Adjoint aux cadres supérieurs				X		65
NSP				X		2
Sous-total						184
b) Organismes						
Administrateur I			X		X	4
Administrateur II			X		X	14
Administrateur III			X		X	10
Administrateur IV			X		X	37
Adjoint aux cadres supérieurs			X		X	34
Sous-total						99
Total						**501**

1.2. L'échantillonnage dans le secteur privé

À cause du très grand nombre d'entreprises et parce que, dans les P.M.E., le nombre de cadres dépasse rarement une dizaine, nous avons limité l'étude aux entreprises **ayant plus de 500 salariés au Québec**.

Ce champ reste relativement difficile à organiser pour des fins d'échantillonnage parce qu'il n'existe pas de liste officielle de ces unités qui sont très dispersées sectoriellement. De plus, on ne peut compter, comme dans la fonction publique, sur des principes organisationnels unifiés. Sans doute existe-t-il des principes généraux d'organisation similaires entre les entreprises, mais l'homogénéité est moins forte que dans l'administration publique organisée centralement où les

titres, les classifications, les unités organisationnelles sont assez facilement comparables dans leur définition et leur agencement malgré leur diversité apparente. C'est ainsi que la structure administrative des banques est différente des entreprises industrielles sous de nombreux aspects. Outre ces différences sectorielles, on observe des différences dues à la taille des unités, à leur nature (entreprise indépendante, filiale, établissement, etc.) et à leur orientation stratégique.

Enfin, pour échantillonner les postes, il faut obtenir l'accord de l'entreprise, collecter les documents préliminaires et cela ne peut se faire sans que l'enquête elle-même soit prête à être relancée (questionnaires rédigés, équipes d'interviewers constituées, etc.).

Le plan d'échantillonnage adopté pour le secteur privé nécessitait par conséquent de construire, d'une part, une liste exhaustive des entreprises de plus de 500 salariés au Québec et, d'autre part, d'obtenir les données correspondantes sur le nombre de cadres qu'elles emploient au Québec.

1.2.1. La liste des entreprises

La construction d'une liste complète des entreprises ayant plus de 500 salariés au Québec a été difficile à réaliser. Nous ne cherchions pas simplement à obtenir une liste de ces entreprises, mais à connaître également et le secteur d'activité économique[5], et le nombre exact de salariés et de cadres pour stratifier selon nos besoins. Il s'agit là d'une tâche relativement longue et complexe, car l'information n'est pas très accessible sous cette forme. Nous avons dû travailler sur des listes provenant de plusieurs sources et compléter les informations manquantes en consultant des répertoires statistiques sur les entreprises[6] afin d'établir une base d'échantillonnage uniforme pour toutes les entreprises.

Il existe près de 300 entreprises ayant au Québec plus de 500 salariés. Le tableau A.2 donne un aperçu de la dispersion des entreprises selon le secteur d'activité et le nombre de salariés.

---

5. Les secteurs d'activité économique sont définis par Statistique Canada : 1) mines et forêts ; 2) industrie manufacturière ; 3) bâtiment et travaux publics ; 4) transports, communications et autres services publics ; 5) commerce ; 6) finances, assurances et affaires immobilières, et 7) services socio-culturels, commerciaux et personnels.

6. Les répertoires utilisés sont : 1) Dun's and Bradstreet, *Canadian Key Business Directory*, 1980, et 2) Scott's, *Répertoire industriel du Québec*, 9e édition, publié par Penstock Directories Ltd., 1979.

Tableau A.2.

Répartition des entreprises selon le secteur d'activité et le nombre de salariés au Québec

Secteur	Nombre de salariés			Total
	500 — 999	1 000 — 2 999	3 000 et plus	
Minier	3	3	3	9
	33,3	33,3	33,3	
	1,8	2,9	11,1	3,0
	1,0	1,0	1,0	
Fabrication et transformation	93	58	11	162
	57,4	35,8	6,8	
	54,7	56,9	40,7	54,3
	31,1	19,4	3,7	
Bâtiment	5	1	—	6
	83,3	16,7	—	
	2,9	1,0	—	2,0
	1,7	0,3	—	
Transports et communications	12	4	2	18
	66,7	22,2	11,1	
	7,1	3,9	7,4	6,0
	4,0	1,3	0,7	
Commerce	13	16	7	36
	36,1	44,4	19,4	
	7,6	15,7	25,9	12,0
	4,4	5,4	2,3	
Institutions financières	21	7	4	32
	65,6	21,9	12,5	
	12,4	6,9	14,8	10,7
	7,0	2,3	1,3	
Services	23	13	—	36
	63,9	36,1	—	
	13,5	12,7	—	12,0
	7,7	4,4	—	
Total	**170**	**102**	**27**	**299**
	56,9	**34,1**	**9,0**	**100,0**

Nombre d'entreprises :
% horizontal
% vertical
% total

1.2.2. Le nombre de cadres par entreprise

Comme nous souhaitions obtenir des résultats sur la population des dirigeants et cadres des entreprises de plus de 500 salariés, nous avons décidé d'utiliser comme critère d'échantillonnage non pas le nombre total de salariés de l'entreprise, mais plutôt son nombre total de dirigeants et cadres, ce qui n'était pas sans compliquer le travail préparatoire. En effet, les données publiques sur le nombre de cadres par entreprise sont inexistantes.

Nous avons cependant réussi, à partir de données privées, à associer à chaque entreprise son nombre de hauts dirigeants et cadres. Même si ces données surestimaient en fait légèrement ces effectifs, elles étaient suffisamment précises pour que nous puissions procéder à l'échantillonnage des entreprises.

1.2.3. La sélection des entreprises

Sur la base de ces données, nous avons pu par conséquent stratifier les entreprises en fonction du nombre de cadres et par la suite sélectionner les entreprises avec probabilité proportionnelle à la taille (exprimée en nombre de cadres). Ainsi, quatre strates ont été formées : les entreprises ayant moins de 50 cadres, celles ayant de 50 à 99 cadres, celles ayant de 100 à 199 cadres et enfin celles ayant 200 cadres et plus. Le tableau A.3 indique la distribution du nombre des entreprises selon cette stratification, le nombre approximatif de cadres que chacune de ces strates regroupe et le nombre théorique d'entrevues qu'une répartition proportionnelle pourrait donner à l'intérieur de chaque strate. Cette répartition indiquait *a priori* qu'un total de 587 entrevues serait à réaliser auprès des cadres du secteur privé.

Tableau A.3

Répartition théorique des entrevues du secteur privé selon la strate et le nombre total de cadres pour l'ensemble des entreprises

Strates (Nombre de cadres)	Nombre d'entreprises	Nombre de cadres estimé	%	Nombre théorique d'entrevues
0 — 49	82	2 275	4,5	26,4
50 — 99	89	6 274	12,5	73,4
100 — 199	70	9 938	19,8	116,2
200 et plus	58	31 721	63,2	371,0
Total	**299**	**50 208**	**100,0**	**587**

Le nombre d'entrevues par entreprise devait varier selon le nombre de cadres et hauts dirigeants dans chaque firme. Nous avions préalablement fixé l'éventail possible entre huit et 30 cadres : 30 cadres constituaient en effet, et nous avons pu le vérifier au cours de l'enquête, l'effort maximum que nous pouvions demander à une entreprise pour obtenir sa participation. Le nombre d'entreprises sélectionnées pour l'étude était fonction d'une probabilité proportionnelle au nombre de cadres. Cette technique de sélection d'un nombre fixe de cadres par entreprise permettait d'assurer une probabilité de sélection globale pour chaque cadre, qui soit constante.

Rappelons que la probabilité de sélectionner une entreprise de la première strate (c'est-à-dire entre 0 et 49 cadres) et d'effectuer huit entrevues dans cette entreprise a été calculée de la façon suivante :

$$p \text{ (entreprise)} = \frac{K}{2\,275}$$

et

$$p \text{ (cadre/entreprise)} = \frac{8}{K}$$

où K est le nombre de cadres dans une entreprise donnée de la première strate et où 2 275 est le nombre de cadres total estimé dans les entreprises ayant entre 0 et 49 cadres

de sorte que la probabilité de sélection de n'importe quel cadre dans la première strate est constante puisque :

$$p = \frac{K}{2\,275} \times 8 = \frac{8}{2\,275}$$

Pour respecter le plus fidèlement possible la taille théorique de l'échantillon fixée dans le tableau A.3, nous avons dû adopter des règles de décision relatives d'une part au nombre théorique d'entreprises à échantillonner par strate et d'autre part, au nombre théorique de cadres par entreprise. Elles sont présentées dans le tableau A.4. Après une analyse détaillée des organigrammes d'entreprises et des différents niveaux d'encadrement, nous avons évalué à 25 % le nombre de hauts dirigeants à sélectionner par entreprise. Notons également que cette fraction de sondage chez les hauts dirigeants nous assure une assez bonne représentation de cette catégorie qui est une sous-population importante de l'étude. Ainsi, le tableau A.4 montre la répartition de hauts dirigeants et cadres en fonction de chacune des strates pour chacune des entreprises et pour l'ensemble de l'échantillon.

Tableau A.4

Répartition théorique du nombre d'entreprises sélectionnées, du nombre de cadres par entreprise, du nombre d'entrevues prévues, du nombre de dirigeants et de cadres par entreprise et dans l'échantillon selon la strate

Strate (nombre de cadres)	Nombre théorique d'entrevues		Nombre d'entreprises sélectionnées	Nombre de cadres choisis par entreprise	Nombre d'entrevues prévu		Nombre de dirigeants		Nombre de cadres	
	Nombre	%			Nombre	%	par entreprise	dans l'échantillon	par entreprise	dans l'échantillon
0 — 49	26,4	4,5	4	8	32	5,5	2	8	6	24
50 — 99	73,4	12,5	5	15	75	12,8	4	19	11	56
100 — 199	116,2	19,8	6	20	120	20,4	5	30	15	90
200 et plus	371,0	63,2	12	30	360	61,3	8	90	22	270
Total	**587**	**100,0**	**27**		**587**	**100,0**		**147 (25,0 %)**		**440 (75,0 %)**

Une autre contrainte de l'échantillonnage était d'obtenir une couverture de l'ensemble des secteurs d'activité économique (voir le tableau A.2). Il n'était pas question d'utiliser une double stratification, l'une selon le nombre de cadres et l'autre selon le secteur d'activité à cause de la taille restreinte de la population de base des entreprises. Nous avons donc décidé de concevoir un plan d'échantillonnage systématique où, à l'intérieur d'une même strate (en nombre de cadres), les entreprises seraient regroupées par secteur maximisant ainsi les chances de choisir un échantillon diversifié par rapport au secteur d'activité. Suivant ce modèle, 27 entreprises du secteur privé ont été sélectionnées à ce premier stade de l'échantillonnage.

Il était à prévoir, enfin, que des entreprises refuseraient de prêter leurs concours à l'étude. Il fallait donc pouvoir les remplacer. La méthode la plus appropriée était de choisir dans chaque cas l'entreprise qui ressemblait le plus fidèlement à la sélection initiale en tenant compte des critères de strate, de secteur et de taille.

1.2.4. La sélection des postes

La sélection des postes nécessitait au départ une analyse théorique fondée sur la littérature en sociologie des organisations, mais aussi sur l'étude d'organigrammes d'entreprises de types différents. Certains principes énoncés plus haut ayant été établis, il fallait cependant constamment s'adapter à la réalité des entreprises. C'est donc en discutant de notre méthode avec les responsables des entreprises

participantes que nous avons pu délimiter les niveaux de haute direction et d'encadrement. De nombreux facteurs caractéristiques des entreprises affectaient en effet notre méthode (présence ou non du siège social au Québec, secteur d'activité, taille, etc.).

En ce qui concerne les **postes de haute direction**, nous retrouvons les postes suivants : vice-président exécutif, vice-président, vice-président adjoint, directeur général et directeur (principal, de groupe, régional).

Pour ce qui est des **postes d'encadrement**, nous avons retenu les postes de niveau inférieur à ceux désignés comme ceux de haute direction toujours en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Les postes d'agents de maîtrise, de contremaîtres, de surveillants, de techniciens et de professionnels ont été exclus automatiquement de nos bases de sondage.

La sélection des postes de dirigeants et de cadres à l'intérieur des entreprises a été exprimée sous la forme la plus simple possible. La préparation des listes pour la sélection consistait à les ordonner en fonction des niveaux hiérarchiques et des secteurs / départements d'activité de l'entreprise (opération, administration, personnel, ventes, marketing, etc.). La fraction de sondage une fois établie permettait de choisir systématiquement (avec départ aléatoire) un poste à tous les « *x* » postes dans les listes ou les organigrammes fournis par l'entreprise. L'échantillonnage systématique assurait une représentation des paliers hiérarchiques et des divers départements ou secteurs d'activité de l'entreprise.

Il fallait aussi prévoir le remplacement d'un certain nombre de cadres : non-disponibilité, vacances, maladie, etc. Nous avons appliqué la même méthode que nous avions utilisée pour les entreprises ; les cadres sélectionnés qui ne pouvaient se prêter à une entrevue ont été remplacés par des cadres dont le niveau du poste et le secteur de travail étaient similaires.

1.3. L'échantillonnage dans les sociétés d'État

C'est parce que la procédure d'échantillonnage dans les sociétés d'État est analogue à celle du secteur privé que nous n'avons pas parlé de ce secteur en même temps ou immédiatement après la fonction publique. En fait, les sociétés d'État fonctionnent, au niveau opérationnel, à peu de choses près comme les entreprises privées, et leur modèle organisationnel est du même type.

Nous n'avons retenu que les entreprises ayant plus de 500 salariés qui sont au nombre de 11 et nous en avons sélectionné cinq selon le

principe utilisé pour les entreprises privées. Ces 11 entreprises regroupent près de 3 000 cadres. Ce modèle d'échantillonnage des postes s'inspire de celui adopté dans les entreprises privées avec stratification par taille (en termes de nombre de cadres) et allocation proportionnelle de l'échantillon. Il faut noter que nous avons retenu, contrairement à ce qui a été fait pour le secteur privé, les postes de président, mais ceux-ci ont été intégrés à la catégorie des hauts dirigeants d'organismes à vocation économique dans le secteur de l'administration publique. Les tableaux A.5 et A.6 décrivent cette stratification et l'allocation théorique de l'échantillon. Enfin, les méthodes de sélection et de remplacement à l'intérieur des sociétés choisies ont été les mêmes que celles définies pour le secteur privé.

Tableau A.5

Répartition théorique des entrevues dans les sociétés d'État selon la strate et le nombre total de cadres pour l'ensemble des sociétés

Strate (nombre de cadres)	Nombre de sociétés	Nombre de cadres	%	Nombre théorique d'entrevues
0 — 99[a]	3	98	5,0	4,2
100 — 199	3	424	21,5	18,1
200 — 999	4	1 450	73,5	61,7
Total	**10**	**1 972**	**100,0**	**84,0**

a : Nous avons regroupé les strates 0-49 et 50-99 puisque nous ne retrouvions qu'une seule entreprise dans la première strate. De plus, pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas donné d'indications sur l'entreprise ayant plus de 1 000 cadres, qui a été considérée comme une strate à part entière.

Le tableau A.5 a suggéré le modèle d'échantillonnage du tableau A.6.

Tableau A.6

Répartition théorique du nombre de sociétés sélectionnées, du nombre de cadres par société et du nombre d'entrevues prévues selon la strate

Strate (nombre de cadres)	Nombre de sociétés sélectionnées	Nombre de cadres interviewés par société sélectionnée	Nombre d'entrevues prévue
0 — 99	1	4	4
100 — 199	1	20	20
200 — 999	2	30	60
1 000 et plus	1	30	30
Total	**5**	**84**	**114**

2. La structure des questionnaires

Comme nous l'avons vu, la logique de l'étude conduit à travailler avec des sous-populations, ce qui nous a amené à construire quatre questionnaires, sans compter les traductions anglaises des deux questionnaires du secteur privé. Sans doute aurions-nous pu adresser le même type de questions aux hauts dirigeants et aux cadres, mais alors la spécificité de ces niveaux se serait probablement estompée, enlevant ainsi beaucoup d'intérêt à l'étude.

Nous avons donc adopté les principes de construction suivants.

Premièrement, la rédaction des questionnaires devait assurer une comparabilité globale des réponses des différentes sous-populations. Cela supposait donc l'existence de parties communes importantes, mais aussi des sous-ensembles de questions que l'on devait retrouver dans les quatre questionnaires même si parfois de légères adaptations devaient être faites pour maintenir la logique de l'entrevue. Par contre, à cause de différences entre le niveau de la haute direction et celui de l'encadrement, les caractéristiques du poste, notamment sa place dans la structure du pouvoir, l'analyse des relations avec les niveaux supérieurs de la hiérarchie ou avec les subordonnés devaient être abordées de façon différente, tout en cherchant à maintenir des possibilités de correspondance pour l'analyse des données.

Deuxièmement, le secteur privé et le secteur public ont chacun leur spécificité et les questionnaires devaient en tenir compte tant au niveau de la formulation des questions qu'au niveau des différences de structure organisationnelle et des problèmes différents affrontés par les deux secteurs.

Troisièmement, compte tenu de ce que l'on vient d'indiquer, il fallait assurer également une comparabilité des questionnaires de même niveau hiérarchique entre les secteurs et donc admettre une certaine spécificité selon ces niveaux. On devait aussi avoir des sous-ensembles de questions propres aux hauts dirigeants du secteur privé et aux hauts fonctionnaires et d'autres propres aux cadres des deux secteurs.

Les questionnaires se composent de cinq parties : 1. l'organisation et la fonction ; 2. la formation et la carrière ; 3. les échanges entre le secteur public et le secteur privé ; 4. les problèmes sociétaux ; 5. les données biographiques. Mentionnons également qu'un certain nombre de fiches de soutien à l'entrevue ont été préparées afin de permettre aux répondants de visualiser les questions complexes. Toutes les versions des questionnaires ont fait l'objet d'un prétest entre décembre 1980 et janvier 1981. Cette étude pilote nous a permis de

réaliser les consultations dans le milieu destinées à rendre les questionnaires adéquats tant au niveau des thèmes abordés qu'à celui des formulations. Par la suite, une précodification des questionnaires a été réalisée avant d'entreprendre la période de cueillette des données.

3. L'organisation de l'enquête et son déroulement

3.1. Le recrutement et la formation des interviewers

Pour assurer le succès d'une telle étude, il était indispensable de constituer avec un soin particulier une équipe d'interviewers qualifiés permettant de répondre aux caractéristiques spécifiques de la population étudiée, notamment sur le plan linguistique. Deux équipes d'interviewers ont été constituées, l'une à Québec et l'autre à Montréal ; elles étaient dirigées par deux coordonnatrices qui devaient assurer, entre autres choses, la qualité des données recueillies. Nous avons recruté 27 interviewers. Au moment du recrutement de chacune des équipes, nous avons décidé que certaines personnes retenues seraient plus particulièrement affectées à l'interview des hauts dirigeants. Une journée de formation a été organisée à Québec et une autre à Montréal afin de présenter la stratégie de contacts et les questionnaires aux interviewers. Compte tenu des différences entre les questionnaires « hauts dirigeants » et « cadres », une partie des séances était consacrée à la formation des interviewers affectés aux hauts dirigeants.

3.2. L'implantation de la recherche

Une recherche de cette envergure auprès de personnes exerçant des fonctions clés ne peut être mise en place sans avoir auparavant fait l'objet de consultations dans le milieu et sans qu'elle ne soit cautionnée par des autorités responsables. Rappelons en effet que l'unité d'échantillonnage n'était pas le cadre ou le haut dirigeant défini comme individualité privée, mais bien plutôt le cadre ou le haut dirigeant dans sa fonction, elle-même partie d'une organisation de grande dimension.

À cause de l'organisation relativement centralisée du **secteur public**, la procédure d'implantation était plus simple et plus rapide que dans le secteur privé. Était-elle pour cela moins délicate ? Nous ne le pensions pas à priori. En effet, une erreur de parcours, une attitude négative à l'égard de la recherche pouvaient d'un seul coup mettre en péril des mois de travail. Il était impensable par ailleurs d'envisager de réaliser près de 500 entrevues auprès des cadres supérieurs de la fonction publique sans obtenir un appui formel de la haute direction du ministère de la Fonction publique. L'appui du président du Conseil de la langue française, M. Michel Plourde, associé à celui du sous-

ministre en titre de la Fonction publique, M. Gaston Lefebvre, auprès des sous-ministres en titre et des dirigeants d'organismes ont facilité considérablement le déroulement de la recherche dans ce secteur. Par la suite, les communications écrites et téléphoniques ainsi que les rencontres du directeur de la recherche avec les responsables les plus hauts placés des 22 ministères et 28 organismes échantillonnés ont fait le reste ; on peut en rappeler ici les principales étapes qui se sont échelonnées sur une période de deux mois.

Le directeur de la recherche adressait une lettre aux sous-ministres en titre et aux présidents d'organismes leur demandant s'ils ne voyaient pas d'obstacles à ce que nous interviewions les *n* hauts dirigeants et cadres supérieurs choisis dans leur ministère ou organisme. Un résumé de la recherche était joint à cette lettre.

Une semaine après, le directeur de la recherche téléphonait à chacune de ces personnes pour obtenir cette autorisation et communiquer la liste des personnes que nous désirions interviewer. Compte tenu des changements relativement nombreux intervenus dans les postes (mutations, promotions, abolitions de postes) depuis la sélection, pourtant récente, de l'échantillon, nous avons décidé de vérifier systématiquement les listes à l'occasion de cette communication téléphonique, dès que nous nous sommes aperçus de ce problème qui pouvait retarder notre processus de contact pour les interviews. Il faut remarquer ici que ce processus de contact ne s'est pas réalisé à l'aide d'un unique appel téléphonique pour chaque ministère ou organisme. Compte tenu de la disponibilité des hauts dirigeants, plusieurs appels (entre deux et quinze) ont été nécessaires pour obtenir le feu vert. Par ailleurs, dans certains cas, des rencontres à Québec avec des adjoints des sous-ministres ou du président ont aussi été nécessaires. Il convient de préciser aussi que le directeur de la recherche essayait, dès ce contact, de fixer le moment de l'entrevue avec ces hauts fonctionnaires qui figuraient tous dans l'échantillon.

Le sous-ministre ou le président a, en général, adressé aux hauts dirigeants et cadres échantillonnés dans leur unité, une lettre ou une circulaire les informant que notre équipe allait bientôt communiquer avec eux et que la haute direction avait donné son accord à la réalisation de cette étude.

Nous savions dès le départ que la méthode d'implantation dans **le secteur privé et dans les sociétés d'État** serait encore plus complexe. Nous faisions certes l'hypothèse qu'une comparaison des cadres et hauts dirigeants des secteurs privé et public devait susciter de l'intérêt dans les firmes, notamment à cause des débats en cours, mais nous ne

sous-estimions pas non plus les résistances possibles à une telle étude : temps à consacrer par l'entreprise à la constitution de l'échantillon, aux communications et aux entrevues elles-mêmes ; résistances à des études de nature sociologique ; contexte socio-politique, etc. La méthode d'échantillonnage nécessitait un accès direct aux listes complètes de hauts dirigeants et cadres avec leur titre, niveau hiérarchique ou classification et leur secteur d'activité ; or ces listes sont très confidentielles, particulièrement dans les industries de pointe. Compte tenu des objectifs que nous nous étions fixés, nous devions travailler avec 32 firmes de plus de 500 salariés dont cinq sociétés d'État. Nous avons finalement obtenu la participation de 33 entreprises, mais nous avons dû communiquer avec un total de 56 pour aboutir à ce résultat, en utilisant la procédure suivante.

Le directeur de la recherche adressait au président ou à la personne la plus haut placée au Québec une lettre et un résumé de la recherche du type de ceux adressés aux sous-ministres. Dans six cas, nous nous sommes adressés au président qui se trouvait en Ontario.

Une semaine plus tard, le directeur de la recherche téléphonait pour obtenir l'accord du haut dirigeant avec qui il avait communiqué par lettre. Celui-ci, dans de très nombreux cas, nous renvoyait soit au vice-président des ressources humaines ou de l'administration ou à l'un de ses adjoints. Nous devions alors communiquer avec cette personne qui auparavant étudiait le dossier, nous demandait de la rencontrer, de lui expliquer les objectifs, de lui montrer les questionnaires et de lui expliquer sur quelle base nous procédions à l'échantillonnage. Une période variant d'une semaine à quatre mois s'écoulait entre le moment de la première communication téléphonique et celui de la rencontre avec le responsable désigné par l'entreprise. Dans certains cas, la réponse positive était immédiate ; dans d'autres, le dossier devait être examiné par les échelons supérieurs (parfois même à Toronto) et la réponse donnée un peu plus tard. Si la réponse était positive, nous repartions parfois avec la liste des cadres ou les organigrammes complets sur lesquels des explications nous avaient été données et par rapport auxquels un accord avait été trouvé pour définir et délimiter avec justesse la notion de cadre et de haut dirigeant nécessaire à l'échantillonnage. Dans d'autres cas, nous devions attendre que cette liste soit constituée selon nos critères et cela particulièrement dans les entreprises ayant un nombre considérable de cadres (plus de 2 000 dans certains cas) où une liste informatisée devait être obtenue.

Dès que cette liste était disponible, nous procédions à l'échantillonnage qui, dans certains cas, notamment ceux où nous disposions de l'organigramme, se réalisait facilement, mais qui, avec les listes infor-

matisées à multiples catégories et à très nombreux cadres, obligeaient à un travail très attentif de plusieurs jours. Nous communiquions alors immédiatement la liste des postes sélectionés (avec les substituts) à la personne responsable du dossier et nous lui demandions d'indiquer, vis-à-vis des postes, les informations permettant de joindre ces personnes (nom, adresse au bureau et numéro de téléphone) ; opération qui pouvait encore demander quelques jours (parfois plus) de délai. Nous disposions alors de l'échantillon.

Étant donné que les hauts dirigeants et cadres hésitent fréquemment à répondre à des entrevues ou questionnaires non avalisés par l'entreprise, il nous a presque toujours été proposé d'avertir les personnes sélectionnées que l'entreprise était au courant de cette étude et qu'elle avait donné son accord à son déroulement. Outre les problèmes relatifs à l'échantillonnage, on se doute qu'il aurait été très difficile d'aller interviewer une trentaine de cadres et hauts dirigeants, dont des vice-présidents, sans obtenir l'accord et le soutien de la firme. Il faut dire que l'étude a souvent été passée au crible et que sa réussite sur le terrain tient autant au sujet de l'étude, à la qualité des questionnaires, à la rigueur de l'échantillonnage qu'à cette méthode que certains pourront à première vue juger trop complexe, mais qui était inévitable compte tenu des objectifs. Une fois implantée, l'enquête ne semble pas avoir posé de problèmes particulièrement aigus si l'on excepte son étalement. La compétence du Centre de sondage a permis son déroulement adéquat et un taux élevé de réponses.

3.3. Les lettres aux interviewés

L'un des éléments clés dans une telle étude est constitué par le type de lettre permettant le premier contact de l'interviewé avec la recherche. Cela concerne évidemment aussi les lettres adressées à la haute direction des ministères, organismes et entreprises pour solliciter leur participation. C'est pourquoi nous avons attaché beaucoup d'importance à leur rédaction qui devait présenter brièvement la recherche, expliquer comment il se faisait que l'on entre en contact avec le destinataire, l'accord de la haute direction du ministère, de l'organisme ou de l'entreprise, indiquer la durée de l'entrevue, et garantir la confidentialité des données recueillies. Nous avons aussi attaché beaucoup d'importance à la présentation formelle de cette lettre. Il n'était pas question en effet d'adresser une lettre polycopiée. Nous devions adresser une lettre individuelle, sinon individualisée (tenant compte du sexe, de la langue, du statut et du secteur), ce qui représente 12 modèles usuels. Les exemplaires des lettres étaient signées

conjointement par le directeur du Centre de sondage et le directeur de la recherche.

3.4. Les communications et les entrevues

Comme nous l'avons déjà mentionné, deux équipes d'interviewers se sont partagé le terrain. Celle de Québec a surtout oeuvré auprès des fonctionnaires, tandis que celle de Montréal a surtout travaillé dans le secteur privé, même si bien sûr de nombreuses exceptions peuvent être comptées à partir de la répartition régionale des entrevues. Le tableau A.7 montre que 80% des entrevues ont été menées dans ces deux grands centres urbains, tandis que les autres se sont déroulées dans 58 autres municipalités du Québec.

Tableau A.7

Régions géographiques de l'entrevue

	Montréal		Québec		Ailleurs		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Fonction publique	91	20,5	327	73,9	25	5,6	443	43,9
Sociétés d'État	39	43,8	10	11,2	40	45,0	89	8,8
Secteur privé	309	64,7	35	7,3	134	28,0	478	47,3
Total	**439**	**43,5**	**372**	**36,8**	**199**	**19,7**	**1 010**	**100,0**

Des procédés de communication téléphonique légèrement différents ont été utilisés selon qu'il s'agissait de hauts dirigeants ou de cadres. Dans le cas des hauts dirigeants du public et du privé, ce sont les coordonnatrices de Montréal et de Québec qui prenaient les communications, fixaient les rendez-vous et assignaient l'une des personnes de l'équipe à cette entrevue. Il nous semblait en effet que la centralisation des communications avec les hauts dirigeants permettait d'augmenter le taux de réponses tout en assurant une permanence téléphonique pour communiquer avec ces personnes qui ont des horaires de travail très chargés. Dans le cas des cadres, les interviewers prenaient contact directement pour fixer leurs rendez-vous. On peut s'imaginer facilement que, pour ce type de répondants, il n'a pas toujours été aisé d'obtenir immédiatement, après un seul appel, un rendez-vous. Dans l'ensemble, les interviewers ont dû, en moyenne, communiquer quatre fois avec la personne retenue avant de fixer le moment définitif pour réaliser l'entrevue ; il est arrivé à quelques

reprises qu'un rendez-vous pris ait été remis à un autre moment. Dix-huit appels ont été nécessaires pour fixer un rendez-vous avec l'un des interviewés. La répartition d'ensemble du nombre d'appels pour obtenir une entrevue afin de compléter le questionnaire est la suivante :

Un seul appel	41	4,0 %
Deux appels	309	30,6 %
Trois à cinq appels	516	51,1 %
Six à dix appels	130	12,9 %
Onze appels et plus	14	1,4 %
Total	**1 010**	**100,0 %**

La durée moyenne de l'ensemble des entrevues a été de deux heures six minutes, la plus courte entrevue ayant duré une heure et la plus longue quatre heures trente minutes. Si l'on fait l'analyse en fonction des sous-populations, nous retrouvons une différence d'environ 15 minutes entre les entrevues des hauts dirigeants et des cadres.

Tableau A.8

Durée moyenne en minutes des entrevues selon les sous-populations

	Hauts fonctionnaires et dirigeants	Cadres supérieurs
Fonction publique	137	125
Secteur privé	136	118
Sociétés d'État	134	121

L'accueil s'est révélé excellent en général et nous tenons à remercier ici l'ensemble des personnes qui ont bien voulu consacrer une partie de leur temps à la réalisation de cette étude.

4. Les données de base finales

Au terme de ce long processus, quelles sont alors les caractéristiques des données recueillies ?

4.1. Effectif global et listes de sélection

Le Centre de sondage a amorcé la cueillette des données à partir de listes de titulaires de postes constitués par le groupe de recherche CAPRIPUB. En pratique, ces listes furent constituées et remises selon deux méthodes : l'une globale, l'autre parcellaire.

4.1.1. La fonction publique

La première méthode fut celle adoptée pour la fonction publique. Nous avons remis au Centre une liste globale constituée de 501 titulaires de postes d'encadrement, dont 218 hauts fonctionnaires et 283 cadres. Comme il arrive fréquemment lorsque l'on travaille à partir d'une liste globale de titulaires de postes d'un organisme aussi important que la fonction publique québécoise, certains ajustements ont dû être faits en cours de cueillette. Ainsi, nous avons dû, dans un premier temps, retrancher 24 postes de cette liste de départ : 12 postes de hauts fonctionnaires parce qu'ils ne répondaient pas aux critères de sélection (postes plus ou moins honorifiques ou dont le titulaire n'occupait pas une charge à plein temps) et 12 postes de cadres dans un organisme où la conjoncture rendait impossible la réalisation de l'objectif de sélection initial qui fut réduit de moitié ; le choix des 12 exclus fut fait au hasard systématique. Dans un second temps, nous avons dû faire face au problème des postes sélectionnés mais dont le titulaire avait changé. Devant cette situation, deux solutions primaient selon les circonstances : si le titulaire avait changé ou que l'ensemble des responsabilités du poste sélectionné était lié à une autre personne au moment de la cueillette, cette dernière ou le nouveau titulaire était interviewé ; autrement dit, jamais un titulaire muté à un poste non sélectionné n'était interviewé, le principe de base étant la sélection d'un poste et non d'un individu précis. L'autre circonstance possible était que le poste soit sans titulaire au moment de l'enquête. Dans ce cas, nous avons réalisé une sélection de remplacement de postes équivalents selon les mêmes critères que pour la première sélection, c'est-à-dire selon les niveaux hiérarchiques et les ministères ou organismes. Cette opération de remplacement fut effectuée dans 26 cas (9 hauts fonctionnaires et 17 cadres). En tenant compte de cet ajout, l'effectif total de postes qui a servi de base à la cueillette des données est donc **de 503 postes dont 215 postes de hauts fonctionnaires et 288 postes de cadres.**

Il est possible de calculer un taux de validité des listes qui ont servi à la cueillette. Pour obtenir les 503 postes sélectionnés, nous avons communiqué avec 588 individus pour un taux global de validité des listes de 85,5 %, ou encore de 82,7 % pour les hauts fonctionnaires (215/260 × 100) et de 87,8 % pour les cadres (288/328 × 100).

4.1.2. Le secteur privé

Comme nous l'avons vu, le plan d'échantillonnage dans le secteur privé entraînait d'une part une sélection des entreprises avec probabi-

lité proportionnelle à la taille (exprimée en nombre de cadres) et, d'autre part, une sélection des postes de hauts dirigeants et de cadres à l'intérieur des entreprises sélectionnées.

Nous avons fait des démarches auprès de 51 entreprises du secteur privé pour atteindre l'objectif de 28 entreprises[7], soit un taux de participation de 55 % qui grimpe à 59 % si l'on inclut les sociétés d'État.

Pour les remplacements, nous avons dû réaliser dans certains cas jusqu'à trois tirages pour trouver une entreprise participante. Le tableau A.9 indique la répartition des entreprises participantes par rapport à celles échantillonnées initialement en fonction des secteurs d'activité et du nombre de salariés.

Tableau A.9

Répartition des entreprises de l'échantillon initial et de l'échantillon final par secteur d'activité et taille de l'entreprise en nombre de salariés

Secteur	Nombre de salariés			Total
	500-999	1 000-2 999	3 000 et plus	
Fabrication et transformation	7 (7)	5 (6)	2 (2)	14 (15)
Transports et communications	1 (1)	— —	2 (2)	3 (3)
Commerce	— —	1 (1)	2 (2)	3 (3)
Institutions financières	1 (1)	4 (2)	2 (2)	7 (5)
Services	1 (1)	— —	— —	1 (1)
Total	**10** **(10)**	**10** **(9)**	**8** **(8)**	**28** **(27)**

( ): nombre d'entreprises de l'échantillon initial.

Pour ce qui est des postes du secteur privé, le plan d'échantillonnage prévoyait la réalisation de 587 entrevues. Le nombre total de postes sélectionnés dans les 28 entreprises participantes a été de 521. À quoi peut-on attribuer cet écart ? Principalement au fait que le nombre de cadres estimé dans les entreprises à partir des sources les plus

7. Une entreprise a dû être ajoutée à notre prévision à cause d'une autre qui a demandé de réduire de 30 à 15 le nombre d'entrevues dans son organisation.

fiables dont nous pouvions disposer était souvent supérieur à la réalité. En effet, les entreprises ont tendance pour leurs statistiques à inclure dans la catégorie des cadres tout le personnel non syndiqué ou celui des niveaux d'encadrement subalternes. Par ailleurs, le nombre de cadres peut varier sensiblement pour un nombre de salariés total identique. Dans une usine, un cadre peut avoir la responsabilité d'un nombre très important de travailleurs d'autres catégories. Dans un siège social au contraire, un cadre peut n'avoir sous ses ordres qu'une dizaine de personnes, mais très hautement qualifiées. C'est ainsi que nous avons eu plusieurs fois la surprise de constater que, dans les entreprises ayant un peu plus de 500 salariés, on ne comptait que huit à 10 cadres. Fallait-il pour cela rejeter ces entreprises ? Nous avons préféré abaisser le nombre minimal de cadres sélectionnés à quatre car ce type d'entreprise reflète une réalité importante ne serait-ce que par le nombre d'unités existantes. Cela indique par ailleurs qu'il aurait été difficile de choisir un seuil inférieur à 500 salariés pour sélectionner les entreprises.

Était-il possible par contre de compenser ce déficit en accroissant le nombre de cadres dans les entreprises où ils se trouvaient en grand nombre ?

Tableau A.10

Répartition des entreprises, du nombre de cadres sélectionnés et du nombre d'entrevues du plan d'échantillonnage et de l'échantillon final selon la strate

Plan d'échantillonnage				Niveau de l'échantillon		
Strate (nombre de cadres)	Nombre d'entreprises	Nombre de cadres	Nombre prévu d'entrevues	Nombre d'entreprises	Nombre de cadres sélectionnés	Nombre d'entrevues
0- 49	4	8	32 (5,5 %)	3	4	12 (2,5 %)
				1	6	6 (1,2 %)
				4	8	32 (6,6 %)
				1	15	15 (3,1 %)
				Total **9**		**65 (13,3 %)**
50- 99	5	15	75(12,8 %)	1	8	8 (1,6 %)
				3	15	45 (9,2 %)
				Total **4**		**53 (10,9 %)**
100-199	6	20	120(20,4 %)	3	15	45 (9,2 %)
				1	20	20 (4,1 %)
				Total **4**		**65 (13,3 %)**
200 et plus	12	30	360(61,3 %)	1	15	15 (3,1 %)
				1	20	20 (4,1 %)
				9	30	270 (55,3 %)
				Total **11**		**305 (62,5 %)**
Total	**27**		**587 (100 %)**	**28**		**488(100,0 %)**

Nous l'avons dit précédemment, dépasser le nombre de 30 cadres par entreprise aurait certainement freiné considérablement la participation des entreprises et donc miné le caractère représentatif de l'étude eu égard au champ des firmes de plus de 500 salariés que nous considérions. Était-il possible d'accroître la taille de l'échantillon en contactant un plus grand nombre d'entreprises ? Théoriquement oui, bien sûr. Pratiquement non, à cause de la complexité de la démarche et du fait qu'il fallait communiquer avec deux entreprises pour chacune des entreprises participantes. Comme le taux de réponse par entreprise a été excellent, il nous a semblé que, pour des raisons de temps, cette solution ne se justifiait pas.

Concrètement, nous avons dû réduire le nombre de cadres interviewés dans 11 entreprises. Cela explique que le nombre de cadres interviewés par strate ne soit pas exactement celui que nous avions prévu dans le plan d'échantillonnage. Le tableau A.10 montre la répar-

tition des entreprises, du nombre de cadres choisis et du nombre d'entrevues en comparaison avec les prévisions initiales du plan d'échantillonnage.

En ce qui a trait à la démarche de sélection dans le secteur privé et les sociétés d'État, celle-ci diffère sensiblement de la méthode utilisée pour la fonction publique. Nous ne pouvions en effet obtenir les listes de cadres avant d'avoir commencé l'enquête, car nous ne voulions pas établir trop de distance temporelle entre le moment où la firme acceptait de participer et les entrevues proprement dites. Aussi, plutôt que de partir d'une liste globale de l'ensemble des postes sélectionnés dans les 28 entreprises et les cinq sociétés d'État étudiées, l'équipe CAPRIPUB remettait au Centre de sondage, au fur et à mesure qu'elles étaient constituées, les listes des postes et des titulaires sélectionnés pour chacune de ces entreprises. Cette approche était donc liée au rythme d'acceptation des entreprises, ce qui explique pourquoi la période de terrain fut échelonnée sur une année complète, mais aussi la raison pour laquelle les listes étaient plus à jour que dans la fonction publique, ce qui a permis d'éviter l'opération d'une deuxième sélection de remplacement. Il fut décidé aussi, rappelons-le, que, dès la constitution de chaque liste, on ajouterait quelques postes supplémentaires pour obtenir l'objectif projeté d'entrevues complétées dans chaque entreprise et éviter ainsi de retourner dans l'entreprise pour faire une nouvelle sélection.

Pour les 28 entreprises du secteur privé, 521 postes ont été sélectionnés : 132 postes de hauts dirigeants et 389 postes de cadres.

4.1.3. Les sociétés d'État

La procédure, on le sait, était identique à celle du secteur privé. Le tableau A.11 indique la répartition des sociétés d'État, du nombre de cadres choisis et du nombre d'entrevues en comparaison avec les prévisions du plan d'échantillonnage. Nous remarquons un déplacement du nombre de cadres sélectionnés comparativement à celui prévu dans le plan d'échantillonnage. Cela est dû aussi à ce que le nombre de cadres était plus faible que le nombre estimé dans quelques sociétés. Toutes les sociétés échantillonnées ont participé à l'étude. Les procédures de remplacement des postes de cadres ont été réalisées de la même façon que dans le secteur privé. Pour les cinq sociétés d'État, 91 postes ont été retenus, soit 24 hauts dirigeants et 67 cadres.

Tableau A.11

Répartition des sociétés d'État, du nombre de cadres sélectionnés et du nombre d'entrevues du plan d'échantillonnage et de l'échantillon final selon la strate

	Plan d'échantillonnage			Niveau de l'échantillonnage		
Strate (nombre de cadres)	Nombre de sociétés d'État	Nombre de cadres	Nombre prévu d'entrevues	Nombre de sociétés d'État	Nombre de cadres sélectionnés	Nombre d'entrevues
0- 99	1	4	4 (3,5 %)	1	4	4 (4,5 %)
				1	5	5 (5,6 %)
100-199	1	20	20 (17,5 %)	1	20	20 (22,5 %)
				1	30	30 (33,7 %)
200 et plus	3	30	90 (79,0 %)	1	30	30 (33,7 %)
Total	**5**		**114(100,0 %)**	**5**		**89(100,0 %)**

En conclusion, l'effectif total de postes retenus pour chacun des secteurs et pour chacune des sous-populations s'établit comme l'indique le tableau A.12.

Tableau A.12

Effectif total des postes retenus selon le secteur d'appartenance

	Dirigeants	Cadres	Total
Fonction publique	215	288	503
Sociétés d'État	24	67	91
Secteur privé	132	389	521
Total	**371**	**744**	**1 115**

4.2. Résultat de la collecte des données

Pour l'ensemble des 1 115 postes retenus dans les trois secteurs, le résultat de la cueillette indique un taux de réponse global de 90,6 %, soit 1 010 questionnaires complétés.

Tableau A.13
Résultat d'ensemble de la collecte des données

	Effectif	%
Questionnaires complétés	1 010	90,6
Postes restés sans titulaire	40	3,6
Refus	46	4,1
Absence prolongée[a]	3	0,3
Maladie	7	0,6
Postes dont le titulaire était déjà sélectionné à un autre poste[a]	9	0,8
Total	**1 115**	**100,0**

a : Ce phénomène s'est produit seulement dans la fonction publique.

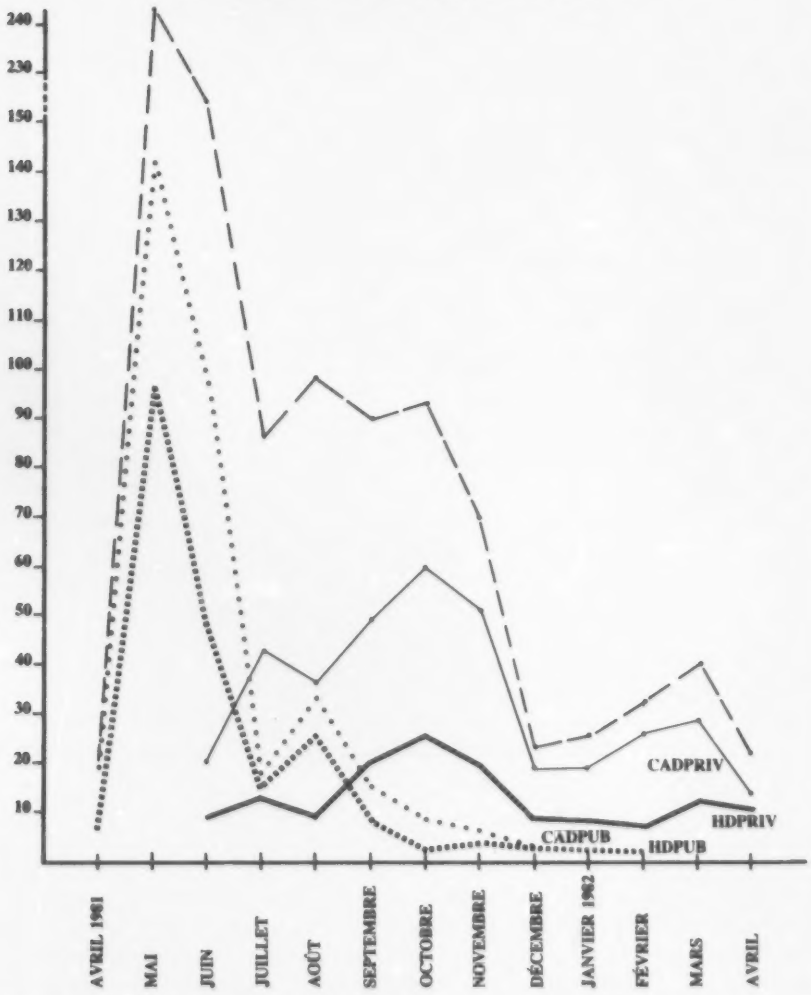
Plusieurs composantes peuvent expliquer un résultat aussi satisfaisant. La principale découle indéniablement de la stratégie adoptée qui tenait compte autant des dimensions organisationnelles et hiérarchiques particulières à chacune des organisations, qu'elle soit publique ou privée, que de la dimension « personnelle » dans les communications avec les personnes dont le poste fut sélectionné. Ainsi, après avoir obtenu l'accord et l'appui de l'instance décisionnelle la plus importante de chaque ministère, organisme ou entreprise et fait communiquer cet appui par « la voie hiérarchique consacrée », le titulaire du poste sélectionné recevait une attention particulière pour qu'il saisisse les dimensions et l'importance de cette recherche.

D'autre part, comme la période de cueillette a été relativement longue, il a été possible de joindre les titulaires absents de leur poste au moment des premières communications et de reporter dans le temps ces entrevues. Le graphique A.1 montre l'étalement de la période de la cueillette et la fréquence des entrevues pour chacune des sous-populations et pour la population totale.

En ce qui concerne le résultat de la cueillette, on remarque que le taux de participation varie d'un secteur à l'autre, passant de 88,1 % dans la fonction publique à 91,7 % dans le secteur privé et à 97,8 % dans les sociétés d'État. Le taux de réponse ne change pas tellement selon le niveau d'encadrement sauf dans le cas de la fonction publique où le taux est de 83,7 % dans la catégorie des hauts fonctionnaires et de 91,3 % chez les cadres. Les résultats obtenus sont très comparables d'un secteur à l'autre entre les niveaux d'encadrement même si l'on observe un taux de refus plus important chez les hauts fonctionnaires et chez les hauts dirigeants du secteur privé.

Graphique A.1

Fréquence des entrevues selon le mois pour chacune des sous-populations et la population totale



HDPUB : Haute direction du secteur public (fonction publique et sociétés d'État)
CADPUB : Cadre intermédiaire du secteur public (fonction publique et sociétés d'État)
HDPRIV : Haute direction du secteur privé
CADPRIV : Cadre intermédiaire du secteur privé

Tableau A.14

Résultat de la collecte des données dans la fonction publique selon le type d'encadrement

	Hauts fonctionnaires		Cadres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Questionnaires complétés	180	83,7	263	91,3	443	88,0
Postes restés sans titulaire	8	3,7	12	4,2	20	4,0
Refus	22	10,2	5	1,7	27	5,4
Absence prolongée	1	0,5	2	0,7	3	0,6
Maladie	—	—	1	0,3	1	0,2
Poste dont le titulaire était déjà sélectionné à un autre poste	4	1,9	5	1,7	9	1,8
Total	**215**	**100,0**	**288**	**100,0**	**503**	**100,0**

Tableau A.15

Résultat de la collecte des données dans les sociétés d'État selon le type d'encadrement

	Dirigeants		Cadres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Questionnaires complétés	23	95,8	66	98,5	89	97,8
Poste resté sans titulaire	1	4,2	—	—	1	1,1
Maladie	—	—	1	1,5	1	1,1
Total	**24**	**100,0**	**67**	**100,0**	**91**	**100,0**

Tableau A.16

Résultat de la collecte des données dans le secteur privé selon le type d'encadrement

	Dirigeants		Cadres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Questionnaires complétés	121	91,6	357	91,8	478	91,8
Postes restés sans titulaire	3	2,3	16	4,1	19	3,6
Refus	8	6,1	11	2,8	19	3,6
Maladie	—	—	5	1,3	5	1,0
Total	**132**	**100,0**	**389**	**100,0**	**521**	**100,0**

5. Le codage des questionnaires

5.1. La codification des questions ouvertes

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, les questionnaires avaient été précodés pour toutes les questions le permettant. Néanmoins, compte tenu des sujets traités et de la population visée, il était nécessaire de laisser les interviewés développer ou décrire plus librement et plus longuement leurs points de vue et expériences qu'à travers un choix préétabli, même si nous savions que cela rendait plus difficile le processus de codage. Et en fait, nous avons pu obtenir de cette façon des informations permettant de bien cerner le champ des idées et des faits relatifs à nos questions pour cette population.

Compte tenu de la dimension des questionnaires, le nombre absolu de questions ouvertes méritant un travail de construction de catégories de réponses était assez important. Ce travail a été accompli par les membres de l'équipe de recherche CAPRIPUB entre septembre 1981 et avril 1982. Cette préanalyse d'une partie du matériel permettra sans aucun doute d'enrichir ou encore de pondérer certaines analyses effectuées par ordinateur. Elle permettra aussi d'arriver à une analyse qui prenne en considération les interprétations des répondants. Cela devrait nous permettre d'être le plus fidèle possible à la réalité décrite par les interviewés.

5.2. Le codage proprement dit

Le travail de codage des 1 010 questionnaires a été réalisé par le Centre de sondage et s'est échelonné depuis le début de janvier jusqu'à la fin de juin 1982. En plus de la responsable de la codification, l'étude a

nécessité l'embauche de sept personnes. Compte tenu de la quantité et d'une certaine complexité des données à coder, nous avons décidé d'utiliser une petite équipe de codeurs afin de minimiser les erreurs possibles ; un plus grand nombre de codeurs travaillant sur une telle diversité de données aurait pu être à la source d'interprétations différentes des données recueillies. Notons que chaque codeur a subi une période de formation particulière selon le matériel qu'il avait à coder et une vérification a été menée en fin d'étape. De plus, afin d'assurer la qualité du codage, les réponses problématiques et les solutions apportées ont été consignées au fur et à mesure dans un cahier spécial que l'équipe a pu consulter pour fins de modifications éventuelles.

6. Le fichier des données

Comme quatre questionnaires « différents » ont été utilisés dans cette recherche, le Centre de sondage a constitué, dans un premier temps, quatre fichiers de données, chacun étant lié à un fichier de traitement informatique. Le nombre de variables contenues dans ces fichiers se répartit ainsi :

		Nombre de variables
Fonction publique	Hauts fonctionnaires	645
	Cadres	597
Secteur privé et sociétés d'État	Dirigeants	645
	Cadres	619

Dans un deuxième temps, un fichier global a aussi été constitué. Ce fichier contient 781 variables et regroupe l'ensemble des données recueillies. Chaque fichier a été soumis aux programmes de nettoyage des données élaborés par le Centre de sondage ; ces programmes permettent entre autres le rejet des codes inadmissibles et les corrections d'erreurs de perforation ou de codage.

7. Le système de pondération

Le principe de la pondération du fichier des cadres et des hauts dirigeants est simple : chaque cadre (ou haut dirigeant) pour lequel un questionnaire a été complété se voit octroyer un poids égal au quotient du nombre réel de cadres de sa strate et au nombre de cadres ayant complété un questionnaire dans cette même strate. Cette méthode simple permet simultanément de réaliser trois opérations : appliquer

un facteur de pondération qui tient compte des probabilités de sélection, effectuer un ajustement pour la non-réponse et apporter, s'il y a lieu, un correctif lorsqu'il y a écart entre le nombre de cadres initialement prévu et le nombre réel tel qu'il est observé sur le terrain. Ce principe général s'est appliqué même dans le cas des sociétés d'État et des entreprises privées alors que l'échantillonnage s'est déroulé en deux étapes, soit la sélection des entreprises et la sélection des cadres à l'intérieur des entreprises sélectionnées ; en effet, le modèle original d'échantillonnage prévoyait qu'à l'intérieur d'une même strate, tous les cadres auraient une chance égale de sélection et c'est sous cette prémisse que le principe énoncé ci-dessus peut s'appliquer.

Donc, dans sa formulation générale, le poids attribué à un cadre ayant collaboré à l'enquête s'exprime ainsi :

$$p = N/n$$

où p : poids attribué à un cadre appartenant à une strate donnée
N : mesure la plus exacte possible du nombre total de cadres dans la strate
n : nombre total de cadres répondants dans la strate.

En pratique, pour les fins de la pondération, une strate peut être soit une strate telle que nous l'avons définie dans le modèle d'échantillonnage, soit un regroupement de ces strates lorsque le nombre de répondants par strate est trop faible. Il faut cependant, dans ce cas, que la fraction d'échantillonnage soit identique à l'intérieur de chacune des strates regroupées. En ce qui concerne l'établissement du nombre réel de cadres, le calcul s'est révélé généralement possible en consultant les listes disponibles pour l'échantillonnage et en y apportant une mise à jour pour tenir compte de différences d'interprétation de paliers hiérarchiques. Dans les sociétés d'État en particulier, et dans le secteur privé en général, des écarts importants ont été observés entre le nombre de cadres prévu et le nombre de cadres réel en conformité avec la définition rigoureuse adoptée pour les fins de cette étude ; un ajustement a donc dû être effectué à ce niveau.

De façon plus détaillée, voici comment s'est effectuée la pondération dans les trois grands secteurs visés par l'étude.

7.1. La fonction publique

Dans la fonction publique, les strates d'échantillonnage arborant une même fraction de sondage ont été regroupées. L'établissement du nombre de cadres et de hauts fonctionnaires par strate de pondération s'est effectué sans difficulté ; cependant, le nombre de cadres oeuvrant

dans les organismes a été évalué à partir des seuls organismes choisis pour la recherche. La pondération dans le secteur de la fonction publique apparaît telle que nous l'avons détaillée dans le tableau A.17.

Tableau A.17

Pondération dans le secteur de la fonction publique

Strates de pondération	*N*	*n*	Poids
Haute direction			
Sous-ministres, secrétaires généraux, dirigeants d'organismes à vocation économique	68	50	1,36
Sous-ministres adjoints et associés, directeurs généraux et personnel politique (ministères)	188	88	2,1364
Membres de direction, sous-ministres adjoints et associés et directeurs généraux (organismes), dirigeants d'organismes à vocation non économique	228	42	5,4286
Cadres			
Ministères et organismes	2 853	263	10,8479

7.2. Les sociétés d'État

Quatre strates avaient été établies en vue de l'échantillonnage dans le secteur des sociétés d'État. Étant donné le nombre restreint d'entrevues réalisées dans les entreprises de petite taille, c'est-à-dire celles correspondant aux strates 0-99 et 100-199 en termes du nombre de cadres prévu, ces deux strates ont été regroupées pour les fins de la pondération ; d'ailleurs, les probabilités de sélection étaient pratiquement égales. En ce qui concerne l'établissement du nombre réel de cadres par strate, les observations recueillies lors de la visite dans les sociétés ont servi de base au calcul en incorporant, dans le cas des entreprises comptant, selon les prévisions, moins de 200 cadres, les informations auxiliaires disponibles. Le tableau A.18 résume le système de pondération mis en application dans ce secteur.

Tableau A.18
Pondération dans le secteur des sociétés d'État

	Dirigeants			Cadres		
	Nombre total	Nombre de répondants	Poids	Nombre total	Nombre de répondants	Poids
A	111	2	55,5000	282	7	40,2857
B	136	13	10,4615	338	37	9,1351
C	17	8	2,1250	1 240	22	56,3636

7.3. Les entreprises privées

Le modèle d'échantillonnage appliqué dans le secteur des entreprises privées a été le même que celui conçu à l'intention des sociétés d'État. En pratique cependant, il y a eu une différence remarquable en ce qui a trait à la participation des entreprises ; ailleurs, en effet, on a remarqué que 51 entreprises privées ont été pressenties afin d'atteindre l'objectif d'interviewer les cadres de 28 d'entre elles, tandis qu'à l'opposé, toutes les sociétés d'État choisies au hasard ont accepté d'emblée de collaborer à la recherche. Le principe général de pondération énoncé auparavant reflète donc ici un peu moins la réalité du processus d'échantillonnage. Par contre, il n'y a probablement pas lieu de s'inquiéter outre mesure de cet écart puisque nous avons pris soin de remplacer les entreprises manquantes par des substituts semblables ; c'est pour cette raison que la même méthode générale a été respectée lors de la pondération du fichier des cadres du secteur privé. Il faut noter cependant que l'estimation du nombre total de cadres par strate résulte d'un calcul particulier rendu nécessaire par suite de l'observation de différences importantes entre le nombre de cadres prévu et le nombre de cadres réel ; ainsi, pour chacune des quatre strates, le nombre total de cadres révélé par les données disponibles avant la cueillette a été ajusté par le quotient du nombre moyen de cadres réel au nombre moyen de cadres prévu, ce quotient étant calculé pour l'ensemble des entreprises **enquêtées** dans la strate en question. La répartition selon la distinction hauts dirigeants et autres cadres s'est effectuée en respectant le pourcentage observé chez les entreprises participantes. Le résultat de cet exercice ainsi que les poids résultants apparaissent au tableau A.19.

Tableau A.19
Pondération dans le secteur privé

Strate	Dirigeants			Cadres		
	Nombre total	Nombre de répondants	Poids	Nombre total	Nombre de répondants	Poids
0- 49	531	13	40,8461	1 807	28	64,5357
50- 99	746	18	41,4444	5 001	53	94,3585
100-199	413	11	37,5454	6 473	45	143,8444
200 et plus	1 176	79	14,8861	19 754	231	85,5151

Enfin, tous ces poids ont été multipliés par un facteur constant servant à ramener la taille totale de l'échantillon pondéré au nombre total de questionnaires complétés, soit 1 010. Ce procédé permet de donner un sens plus approprié aux paramètres statistiques produits par le logiciel SPSS.

Ce système de pondération selon les secteurs (fonction publique, sociétés d'État, secteur privé) et le niveau d'encadrement (haute direction, cadre) permet aussi d'effectuer une pondération propre à chacune des sous-populations en calculant un nouveau facteur constant qui tiendra compte des différents groupes à comparer. Ce qui permettra non seulement d'étudier chacune des sous-populations, mais aussi de réaliser des comparaisons par secteur comme échantillons indépendants ou encore selon les niveaux hiérarchiques à l'intérieur des secteurs.

ANNEXE B

Annexe du chapitre premier

Source : Bureau de la Statistique du Québec, *Investissements privés et publics au Québec, 1980-1982*, Québec, B.S.Q., 1982, pp. 130-135.

1. Administrations publiques

1.1. Administration publique fédérale[1]

1. Ministère de l'Agriculture
2. Conseil de radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
3. Ministère des Communications
4. Ministère de la Consommation et des Corporations
5. Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources
6. Ministère de l'Environnement
7. Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social
8. Ministère des Affaires indiennes et du Nord
9. Ministère de l'Industrie et du Commerce
10. Ministère de la Justice
11. Ministère du Travail
12. Ministère de l'Emploi et de l'Immigration
13. Commission de la capitale nationale
14. Office national du film
15. Conseil national de recherches du Canada
16. Ministère des Postes
17. Archives publiques du Canada
18. Commission de la Fonction publique
19. Ministère des Travaux publics
20. Ministère de l'Expansion économique régionale
21. Ministère du Revenu national, Douanes et Accises
22. Ministère du Revenu national, Impôts
23. Gendarmerie royale du Canada
24. Secrétariat d'État du Canada
25. Ministère du Solliciteur général
26. Ministère des Approvisionnements et Services
27. Ministère des Transports
28. Ministère des Affaires des anciens combattants
29. Ministère de la Défense nationale
30. Ministère des Pêches et des Océans

1.2. Administration publique provinciale

1.2.1. Ministères

1. Affaires culturelles
2. Affaires intergouvernementales
3. Affaires municipales
4. Affaires sociales
5. Agriculture
6. Assemblée nationale
7. Communications
8. Conseil exécutif
9. Conseil du trésor
10. Éducation

1. Couvre les ministères, offices, commissions et fonds spéciaux.

11. Énergie et Ressources
12. Environnement
13. Finances
14. Fonction publique
15. Immigration
16. Industrie, Commerce et Tourisme
17. Institutions financières et Coopératives
18. Justice
19. Loisirs, Chasse et Pêche
20. Revenu
21. Transports
22. Travail et Main-d'oeuvre
23. Travaux publics et Approvisionnement

1.2.2. Fonds spéciaux

1. Centre de recherche industrielle du Québec
2. Commission administrative des régimes d'assurance-stabilisation des revenus agricoles (C.A.R.A.S.R.A.)
3. Commission de la santé et de la sécurité du travail
4. Commission des normes du travail
5. Commission municipale du Québec
6. Corporation d'hébergement du Québec
7. Fonds d'assurance-prêts agricoles et forestiers
8. Fonds de relance industrielle
9. Fonds renouvelable du service des achats du gouvernement du Québec
10. Office du crédit agricole du Québec
11. Régie de l'assurance automobile du Québec
12. Régie de l'assurance-dépôts du Québec
13. Régie de l'assurance-maladie du Québec
14. Régie des assurances agricoles du Québec
15. Régie des marchés agricoles du Québec
16. Régie des rentes du Québec
17. Régie du Grand Théâtre de Québec
18. Société d'aménagement de l'Outaouais
19. Société de cartographie
20. Société de développement coopératif
21. Société de développement immobilier du Québec
22. Société de développement industriel du Québec
23. Société de radio-télévision du Québec
24. Société du parc industriel du centre du Québec
25. Société du parc industriel et commercial aéroportuaire de Mirabel
26. Société d'habitation du Québec
27. Société inter-port de Québec
28. Société parc-auto du Québec métropolitain
29. Société québécoise de développement des industries culturelles
30. Soquia (Société québécoise d'initiatives agro-alimentaires)

1.2.3. Cégeps

1. Cégep Ahuntsic
2. Cégep André-Laurendeau
3. Cégep Bois-de-Boulogne
4. Cégep Dawson
5. Cégep Édouard-Montpetit

6. Cégep François-Xavier-Garneau
7. Cégep de la Gaspésie
8. Cégep de Granby
9. Cégep John-Abbott
10. Cégep de Joliette
11. Cégep de la Pocatière
12. Cégep de Lévis-Lauzon
13. Cégep de Limoilou
14. Cégep Lionel-Groulx
15. Cégep de Maisonneuve
16. Cégep de Matane
17. Cégep Montmorency
18. Cégep du Nord-Ouest
19. Cégep de l'Outaouais
20. Cégep de la région de l'Amiante
21. Cégep de Rimouski
22. Cégep de Rivière-du-Loup
23. Cégep de Rosemont
24. Cégep de Sainte-Foy
25. Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu
26. Cégep de Saint-Jérôme
27. Cégep de Saint-Laurent
28. Cégep de Shawinigan
29. Cégep de Sherbrooke
30. Cégep de Trois-Rivières
31. Cégep de Valleyfield
32. Cégep Vanier
33. Cégep de Victoriaville
34. Cégep du Vieux-Montréal

Collège régional Bourgchemin

35. Cégep de Drummondville
36. Cégep de Saint-Hyacinthe
37. Cégep de Sorel-Tracy

Collège régional Champlain

38. Cégep de Lennoxville
39. Cégep de Saint-Lambert-Longueuil
40. Cégep St. Lawrence

Collège régional de la Côte-Nord

41. Cégep de Hauterive
42. Cégep de Sept-Îles

Collège régional Saguenay – Lac-Saint-Jean

43. Cégep d'Alma
44. Cégep de Chicoutimi
45. Cégep de Jonquière
46. Cégep de Saint-Félicien

1.2.4. Université du Québec

En 1980-1981, l'Université du Québec dont le siège social est à Sainte-Foy, comprenait les constituantes suivantes :

1. Université du Québec à Montréal (UQAM)
2. Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)
3. Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
4. Université du Québec à Rimouski (UQAR)
5. Centre d'études universitaires — Nord-Ouest (CEUNO)
6. Centre d'études universitaires — Outaouais (CEUO)
7. École nationale d'administration publique (ENAP)
8. École de technologie supérieure (ETS)
9. Institut national de la recherche scientifique (INRS)
10. Institut Armand-Frappier (IAP)
11. Télé-université

1.2.5. Établissements publics de santé et de services sociaux

Régions administratives	CH	CLSC	CSS	CA	Total
01 Bas-Saint-Laurent – Gaspésie	11	12	11	39	73
02 Saguenay – Lac-Saint-Jean	11	5	11	48	75
03 Québec	38	16	26	162	212
04 Trois-Rivières	16	5	8	69	98
05 Estrie	11	4	5	34	51
06 Montréal	82	36	53	304	475
07 Outaouais	9	10	7	41	67
08 Nord-Ouest	14	4	11	18	47
09 Côte-Nord	9	7	15	8	39
10 Nouveau-Québec	2	—	1	—	8
Total	**203**	**99**	**148**[a]	**723**	**1 178**

Source : Ministère des Affaires sociales, Fichier des établissements, novembre 1981.

a : Incluant 133 succursales.

CH : Centres hospitaliers
CLSC : Centres locaux de services communautaires
CSS : Centres de services sociaux
CA : Centres d'accueil

1.3. Administration publique locale

1.3.1. Municipalités

Cités	22
Villes	238
Total	**260**
Villages	247
Paroisses	463
Cantons	126
Cantons-Unis	12
Sans désignation	425
Total	**1 273**
Total général	**1 533**

Source : Ministère des Affaires municipales, Service des communications. *Répertoire des municipalités du Québec, 1980.*

1.3.2. Communautés urbaines et régionale

1. Communauté urbaine de Montréal (CUM)
2. Communauté urbaine de Québec (CUQ)
3. Communauté régionale de l'Outaouais (CRO)

1.3.3. Commissions scolaires

Régions[a]	CRS[b]	CSL[b]	CSI	Total
01 Bas-Saint-Laurent – Gaspésie	6	15	2	23
02 Saguenay – Lac-Saint-Jean	4	12	3	19
03 Québec	12	41	1	54
04 Trois-Rivières	6	21	—	27
05 Estrie	3	9	—	12
06 Montréal	12	37	24	73
07 Outaouais	4	12	—	16
08 Nord-Ouest	4	8	5	17
09 Côte-Nord	2	7	5	14
10 Nouveau-Québec	—	—	3	3
Total	**46**	**159**	**43**	**248**

Source : Ministère de l'Éducation, *Répertoire des organismes et des écoles, 1980-1981.*

a : Régions administratives scolaires : correspondant généralement aux régions administratives ; la différence provient du fait que les écoles d'une commission scolaire pour catholiques peuvent se trouver dans plus d'une région administrative.

b : Les commissions scolaires pour protestants, qui chevauchent plusieurs régions administratives scolaires, ont été dénombrées dans chacune des régions administratives scolaires.

CSR : Commissions scolaires régionales
CSL : Commissions scolaires locales
CSI : Commissions scolaires intégrées

2. Entreprises publiques

2.1. Entreprises publiques fédérales

1. Eldorado Nucléaire limitée
2. Canadair limitée
3. Énergie Atomique du Canada limitée
4. Air Canada
5. Chemins de fer Nationaux du Canada (C.N.) et ses filiales
6. Via Rail Canada inc.
7. Voie maritime du Saint-Laurent
8. Conseil des ports nationaux
9. Ponts Jacques-Cartier et Champlain inc.
10. Société Radio-Canada
11. Téléglobe Canada
12. Banque du Canada
13. Petro-Canada

2.2. Entreprises publiques provinciales

1. Caisse de dépôt et placement du Québec
2. Hydro-Québec et ses filiales
3. La Régie des installations olympiques (RIO)
4. Loto-Québec (Société des loteries et courses du Québec)
5. Office des autoroutes du Québec
6. Raffinerie de sucre du Québec
7. Rexfor et ses filiales (La Société de récupération, d'exploitation et de développement forestiers du Québec)
8. Sidbec et ses filiales
9. Société de développement de la Baie-James (SDBJ)
10. Sotour (Société de tourisme de la Baie-James)
11. Sotel inc.
12. Sodab (Société de développement autochtone de la Baie-James)
13. Fer Albanel limitée
14. Société des alcools du Québec
15. Société des traversiers du Québec
16. Société générale de financement du Québec
17. Société nationale de l'amiante (SNA)

18. Soquem (Société québécoise d'exploration minière) et ses filiales
19. Soquip (Société québécoise d'initiatives pétrolières)

2.3. Entreprises publiques locales

2.3.1. Fonds d'électricité

1. Alma
2. Amos
3. Baie-Comeau
4. Belleterre
5. Buckingham
6. Chibougamau
7. Coaticook
8. Deauville
9. Grand-Mère
10. Joliette
11. Jonquière
12. La Baie (Bagotville)
13. Magog
14. Rivière-du-Loup
15. Saint-Ambroise-de-Chicoutimi
16. Sherbrooke
17. Westmount
18. Windsor

Source : Ministère des Affaires municipales. Service des communications. *Rapport financier des municipalités, 1980.*

2.3.2. Commissions de transport publiques

1. Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal (CTCUM)
2. Commission de transport de la communauté urbaine de Québec (CTCUQ)
3. Commission de transport de la communauté régionale de l'Outaouais (CTCRO)
4. Commission de transport de Laval (CTL)
5. Commission de transport de la Rive-Sud de Montréal (CTRSM)
6. Commission de transport de Sherbrooke (CTS)
7. Commission intermunicipale de transport du Saguenay (CITS)
8. Commission intermunicipale de transport de la Rive-Sud de Québec (CITRSQ)
9. Corporation intermunicipale de transport Des Forges

ANNEXE C du chapitre V

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les relations avec les collègues lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 261)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0- 25	35,3	38,7	33,7	49,9
26- 50	44,7	49,1	66,3	50,1
51- 75	10,4	4,7	—	—
76-100	9,6	7,5	—	—
Proportion totale	**61,7**	**33,9**	**1,8**	**2,6**

ANNEXE D du chapitre V

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les relations avec les subordonnés lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues (N = 229)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0- 25	48,2	31,6	—	45,6
26- 50	40,2	43,4	100,0	46,7
51- 75	6,5	18,4	—	7,7
76-100	5,1	6,6	—	—
Proportion totale	**55,5**	**37,4**	**1,4**	**5,7**

ANNEXE E du chapitre V

Utilisation des langues française et anglaise dans les communications avec le supérieur immédiat dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 455)

Langue utilisée dans les communications avec le supérieur	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	66,4	8,5	23,6	15,5	40,7
À peu près uniquement l'anglais	18,2	81,9	23,6	84,5	46,0
Les deux langues	15,4	9,6	52,8	—	13,3
Proportion totale	**54,6**	**40,2**	**1,9**	**3,3**	**100,0**

ANNEXE F du chapitre V

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications avec le supérieur immédiat lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 60)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0- 25	32,2	11,9	78,4	—
26- 50	37,5	44,1	21,6	—
51- 75	30,3	44,0	—	—
76-100	—	—	—	—
Proportion totale	**63,3**	**29,0**	**7,7**	**—**

ANNEXE G du chapitre V

Utilisation des langues française et anglaise dans les communications avec les collègues dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 455)

Langue utilisée dans les communications avec les collègues	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	63,6	4,8	47,2	—	37,5
À peu près uniquement l'anglais	3,1	62,3	—	60,2	28,7
Les deux langues	33,3	32,9	52,8	39,8	33,8
Proportion totale	**54,6**	**40,2**	**1,9**	**3,3**	**100,0**

ANNEXE H du chapitre V

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications avec les collègues lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 154)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0- 25	22,5	39,5	33,7	58,5
26- 50	51,9	49,5	66,3	41,5
51- 75	12,3	3,5	—	—
76-100	13,3	7,5	—	—
Proportion totale	**54,0**	**39,2**	**3,0**	**3,8**

ANNEXE I du chapitre V

Utilisation des langues française et anglaise dans les communications avec les subordonnés dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 446)

Langue utilisée dans les communications avec les subordonnés	Langue maternelle				Proportion totale
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)	
À peu près uniquement le français	69,9	4,8	65,0	—	41,5
À peu près uniquement l'anglais	1,0	64,1	—	57,8	28,1
Les deux langues	29,1	31,1	35,0	42,2	30,4
Proportion totale	**54,7**	**40,0**	**2,0**	**3,3**	**100,0**

ANNEXE J du chapitre V

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde dans les communications avec les subordonnés lorsque celles-ci ont lieu dans les deux langues dans les entreprises canadiennes-anglaises (N = 136)

Pourcentage d'utilisation de la langue seconde	Langue maternelle			
	Français	Anglais	Autre (français)	Autre (anglais)
0- 25	38,3	36,7	—	39,1
26- 50	54,8	38,7	100,0	60,9
51- 75	4,0	18,3	—	—
76-100	2,9	6,3	—	—
Proportion totale	**52,3**	**40,8**	**2,3**	**4,6**

ANNEXE K du chapitre VII

Mobilité sectorielle par secteur et selon le niveau du poste (N = 1 007)

Passages sectoriels	Localisation actuelle						Proportion totale
	Fonction publique		Sociétés d'État		Secteur privé		
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Administration publique québécoise	—	—	—	3,0	1,0	0,3	0,4
			(26,0)	(11,0)	(3,5)	(1,1)	
Administration publique fédérale	4,7	8,5	—	1,5	1,0	2,0	2,4
	(25,1)	(21,2)	(13,2)	(2,0)	(9,6)	(7,3)	1,0
Sociétés d'État	1,1	1,9	0,8	3,0		0,9	
	(5,6)	(5,4)	(48,7)	(16,9)		(2,8)	
Secteur parapublic	14,6	9,2	—	0,5	—	0,3	1,0
	(37,8)	(20,3)	(4,9)	(3,2)	(4,4)	(2,3)	
Combinaison des composantes du secteur public	3,9	0,8	26,0	2,2	0,5	0,3	0,5
Secteur privé seulement	29,5	33,9	33,1	53,5	53,6	50,3	49,5
Secteur privé et composantes du secteur public	37,8	24,2	36,0	20,2	14,0	9,2	11,5
Sans mobilité	8,4	21,5	4,1	16,1	29,9	36,7	33,7
Proportion totale	**1,2**	**6,8**	**0,6**	**4,5**	**6,9**	**80,0**	**100,0**

Les chiffres entre parenthèses permettent de tenir compte des expériences multiples en regroupant les individus qui sont passés par un secteur donné même s'ils sont aussi passés par un autre secteur public ou privé. De ce fait, le total en pourcentage dépasse 100 pour ces chiffres.

ANNEXE L du chapitre VII

Tableau L.1

Expérience du secteur privé chez les dirigeants et cadres (N = 1 008)

Ont déjà travaillé dans le secteur privé (personnel du public) ou ont déjà travaillé dans d'autres entreprises du secteur privé	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Oui	59,7	73,3	60,4	61,0
Non	40,3	26,7	39,6	39,0
Proportion totale	**8,0**	**5,1**	**86,9**	**100,0**

Tableau L.2

Expérience de la fonction publique fédérale chez les dirigeants et cadres (N = 1 005)

Ont travaillé dans la fonction publique fédérale	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Oui	21,8	3,3	7,8	8,7
Non	78,2	96,7	92,2	91,3
Proportion totale	**8,0**	**5,1**	**86,9**	**100,0**

Tableau L.3

Expérience du secteur parapublic ou péripublic chez les dirigeants et cadres (N = 1 005)

Ont travaillé dans le secteur parapublic ou péripublic	Administration publique	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Oui	30,1	25,1	5,2	8,2
Non	69,9	74,9	94,8	91,8
Proportion totale	**7,9**	**5,0**	**87,1**	**100,0**

Tableau L.4

Expérience de la fonction publique québécoise chez les dirigeants et cadres des sociétés d'État et du secteur privé (N = 913)

Ont travaillé dans la fonction publique québécoise	Sociétés d'État	Secteur privé	Proportion totale
Oui	12,9	1,2	1,9
Non	87,1	98,8	98,1
Proportion totale	**5,6**	**94,4**	**100,0**

ANNEXE M du chapitre VII

Tableau M.1

Perception du niveau de salaire selon les secteurs et par catégorie de postes (N = 934)

Secteur le plus avantageux du point de vue du salaire	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Privé	57,3	33,3	92,1	43,3	58,9	46,9	47,0
Public	19,0	36,9	7,9	28,6	17,3	28,6	28,2
Équivalent	23,7	29,8	—	28,1	23,8	24,5	24,8
Proportion totale	**1,2**	**7,3**	**0,7**	**4,6**	**6,9**	**79,3**	**100,0**

Tableau M.2

Perception des avantages sociaux (congés, fonds de pension, etc.) selon les secteurs et par catégorie de postes (N = 980)

Secteur le plus avantageux du point de vue des avantages sociaux	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Privé	7,2	3,9	—	1,5	9,4	8,2	7,6
Public	85,5	89,9	98,4	98,0	78,3	76,1	78,5
Équivalent	7,3	6,2	1,6	0,5	12,3	15,7	13,9
Proportion totale	**1,2**	**7,0**	**0,7**	**4,6**	**6,9**	**79,6**	**100,0**

Tableau M.3

Perception des avantages de fonction (comptes de dépenses, etc.) selon les secteurs et par catégorie de postes (N = 968)

Secteur le plus avantageux du point de vue des avantages de fonction	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Privé	79,2	81,0	84,1	39,3	61,0	45,7	49,6
Public	15,2	13,7	11,9	52,1	21,3	30,7	29,5
Équivalent	5,6	5,3	4,0	8,6	17,7	23,6	20,9
Proportion totale	**1,2**	**7,2**	**0,7**	**4,7**	**6,6**	**79,6**	**100,0**

Tableau M.4

Perception de la sécurité d'emploi selon les secteurs et par catégorie de postes (N = 986)

Secteur le plus avantageux du point de vue de la sécurité d'emploi	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Privé	0,9	1,9	4,0	1,0	5,7	7,6	6,6
Public	94,4	96,2	96,0	97,0	86,6	81,0	83,5
Équivalent	4,7	1,9	—	2,0	7,7	11,4	9,9
Proportion totale	**1,2**	**7,0**	**0,7**	**4,6**	**6,9**	**79,6**	**100,0**

Tableau M.5

Perception des chances d'avancement et de promotion selon les secteurs et par catégorie de postes (N = 950)

Secteur le plus avantageux du point de vue des chances d'avancement et de promotion	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Privé	40,7	41,4	92,8	47,2	83,9	72,6	69,7
Public	10,4	17,7	—	14,7	3,3	8,9	9,4
Équivalent	48,9	40,9	7,2	38,1	12,8	18,5	20,9
Proportion totale	**1,2**	**7,1**	**0,7**	**4,7**	**6,6**	**79,7**	**100,0**

Tableau M.6

Perception de la liberté d'action dans l'exercice de la fonction selon les secteurs et par catégorie de postes (N = 973)

Secteur le plus avantageux du point de vue de la liberté d'action dans l'exercice de la fonction	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Privé	77,8	69,8	93,6	73,2	96,3	83,5	82,9
Public	2,5	9,7	0,8	4,5	1,6	6,7	6,4
Équivalent	19,7	20,5	5,6	22,3	2,1	9,8	10,7
Proportion totale	**1,2**	**7,0**	**0,7**	**4,6**	**7,0**	**79,5**	**100,0**

Tableau M.7

Perception de la productivité individuelle selon les secteurs et par catégorie de postes (N = 984)

Secteur le plus avantageux du point de vue de la productivité individuelle	Administration publique		Sociétés d'État		Secteur privé		Proportion totale
	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	Dirigeants	Cadres	
Privé	58,3	67,7	81,7	81,2	95,1	89,6	87,7
Public	2,8	3,9	4,8	2,0	1,1	2,0	2,1
Équivalent	38,9	28,4	13,5	16,8	3,8	8,4	10,2
Proportion totale	**1,2**	**6,9**	**0,7**	**4,5**	**6,9**	**79,8**	**100,0**

ANNEXE N du chapitre VIII

Répartition de la population totale et active au Québec selon le sexe 1960-1980

Année	Population totale (en milliers)				Population active (en milliers)			
	Hommes nombre	%	Femmes nombre	%	Hommes nombre	%	Femmes nombre	%
1960	—		—		1 347	75,0	450	25,0
1961	2 632	50,0	2 627	50,0	1 351	74,6	461	25,4
1962	—		—		1 367	74,2	474	25,8
1963	—		—		1 387	73,3	505	26,7
1964	—		—		1 423	72,9	528	27,1
1965	—		—		1 456	72,0	565	28,0
1966	2 886	49,9	2 895	50,1	1 493	70,6	623	29,4
1967	—		—		1 536	69,9	660	30,1
1968	—		—		1 554	69,8	673	30,2
1969	—		—		1 583	69,1	707	30,9
1970	—		—		1 590	67,9	751	32,1
1971	2 995	49,7	3 033	50,3	1 567	66,8	780	33,2
1972	3 002	49,6	3 048	50,4	1 587	66,6	796	33,4
1973	3 018	49,6	3 063	50,4	1 642	65,7	857	34,3
1974	3 043	49,6	3 091	50,4	1 687	65,6	883	34,4
1975	3 067	49,6	3 122	50,4	1 719	64,9	928	35,1
1976	3 085	49,5	3 150	50,5	1 720	64,0	969	36,0
1977	3 104	49,4	3 172	50,6	1 746	63,3	1 011	36,7
1978	3 106	49,4	3 178	50,6	1 762	62,3	1 066	37,7
1979	3 105	49,4	3 179	50,6	1 786	62,0	1 093	38,0
1980	—	—	—	—	1 815	61,3	1 144	38,7

Sources : *Annuaire du Québec, 1968-1969*, p. 206.
Annuaire du Québec, 1972, pp. 181 et 400.
Annuaire du Québec, 1979-1980, p. 460.

ANNEXE O du chapitre VIII

Distribution selon le sexe et les catégories occupationnelles au Québec — janvier 1983 (N = 2 866 000)

Occupations liées	Sexe		Proportion totale
	Hommes	Femmes	
Direction et professions libérales	56,6 21,9	43,4 25,1	23,2
Travail administratif	26,1 7,9	73,9 33,5	18,1
Commerce	65,1 10,6	34,9 8,6	9,9
Services	51,0 11,8	49,0 17,1	13,9
Professions du secteur primaire	84,5 5,7	15,5 1,0	4,0
Traitement des matières premières	76,8 21,4	23,2 9,6	16,7
Construction	99,3 8,4	— —	5,1
Transports	97,0 5,6	— —	3,5
Manutention et autres métiers	77,9 5,9	22,1 2,5	4,6
Non classées	35,7 0,6	64,3 1,6	1,0
Proportion totale	**60,0**	**40,0**	**100,0**

Les pourcentages supérieurs sont calculés horizontalement et les pourcentages inférieurs, verticalement.

Source : Statistique Canada, *Population active*, n° 71-001, ministère des Approvisionnements et Services, 1983, p. 41.

ANNEXE P du chapitre VIII

Distribution selon le sexe et les catégories d'emplois dans la fonction publique du Québec, 1979-1983

Catégorie d'emplois	1979		1980		1981		1982		1983	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Emplois supérieurs	97,9	2,1	97,5	2,5	96,3	3,7	95,5	4,5	94,3	5,7
Gérance intermédiaire	87,6	12,4	87,6	12,4	86,8	13,2	85,5	14,5	85,5	14,5
Professionnels	85,7	14,3	84,7	15,3	84,2	15,8	83,1	16,9	82,6	17,4
Fonctionnaires	44,5	55,5	44,3	55,7	43,8	56,2	42,8	57,2	42,5	57,5
Ouvriers	98,2	1,8	98,2	1,8	98,1	1,9	98,2	1,8	98,3	1,7
Agents de la paix	96,5	3,5	96,7	3,3	96,4	3,6	96,0	4,0	95,8	4,2
Total	**66,9**	**33,1**	**66,6**	**33,4**	**66,1**	**33,9**	**64,5**	**35,5**	**64,2**	**35,8**

Source : Gouvernement du Québec, *Présence des femmes et des hommes dans la fonction publique du Québec*, vol. 5 (1983), ministère de la Fonction publique, Programme d'égalité d'emploi, Bibliothèque nationale du Québec, pp. 105-107.

ANNEXE Q du chapitre VIII

Distribution selon le sexe et les catégories d'emplois dans la fonction publique du Canada, 1979-1980

Catégorie d'emplois	1979		1980	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Haute direction				
1. SX 1	47,6	2,4	46,0	2,6
2. SX 2	35,1	0,9	35,4	1,1
3. SX 3	12,7	0,4	13,8	0,3
4. SX 4	0,9	—	0,8	—
(Sous-total)	96,3 (1 289)	3,7 (50)	96,0 (1 257)	4,0 (52)
Scientifiques et spécialistes	78,2	21,8	79,0	21,0
Administration et services extérieurs	75,6	24,4	73,4	26,6
Techniciens	90,0	10,0	89,6	10,4
Soutien administratif	20,3	79,7	19,3	80,7
Exploitation	81,3	18,7	80,5	19,5
Proportion totale	**65,4**	**34,6**	**64,4**	**35,6**

Source : Gouvernement du Canada, *Rapport annuel 1980, f183Commission de la fonction publique du Canada, Statistiques vol. 2, ministère des Approvisionnements et Services, 1981, pp. 22-24.*

Bibliographie

ALLAIRE, Y. et R. MILLER, *L'entreprise canadienne et la loi sur la francisation du milieu de travail*, Montréal, Institut de recherches C.D. Howe, 1980.

AMBROISE, Antoine et Jocelyn JACQUES, « L'appareil administratif », dans G. Bergeron et R. Pelletier, *L'État du Québec en devenir*, Montréal, Boréal Express, 1980.

AMYOT, Michel (éd.), *La situation démolinguistique au Québec et la Charte de la langue française*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1980.

BACCIGALUPO, Alain, *L'administration québécoise*, Paris, Berger-Levrault, 1976.

—— *Les grands rouages de la machine administrative québécoise*, Montréal, Agence d'Arc, 1978.

BEAUDELOT, C., R. ESTABLET et J. MALEMORT, *La petite bourgeoisie en France*, Paris, Maspero, 1974.

BELL, Daniel, *La société postindustrielle*, Paris, Laffont, 1973.

BENGUIGUI, G., A. GRISET et D. MONJARDET, *La fonction d'encadrement*, Paris, La Documentation française, Bibliothèque du CEREQ, 1977.

—— *La fonction d'encadrement*, Paris, C.N.R.S., 1978.

BENGUIGUI, G. et D. MONJARDET, « La mesure de la qualification du travail des cadres », *Sociologie du travail*, XV, 2, 1973.

BERNARD, Francine *et al.*, *Les diplômés de l'École des Hautes Études commerciales*, rapport de recherche, n° 80-06, Montréal, École des Hautes Études commerciales, février 1980.

BERNARD, Francine et André HUBERT, *Le réseau des entreprises publiques au Québec*, rapport de recherche, n° 83-11, Montréal, École des Hautes Études commerciales, mai 1983.

BERNARD, P., J. RENAUD, A. DEMERS et D. GRENIER, *L'évolution de la situation socio-économique des francophones au Québec (1971-1978)*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1980, ronéotypé.

BERTAUX, Daniel, *Destins personnels et structures de classe*, Paris, P.U.F., 1977.

BIDOU, C. *et al.*, *Les couches moyennes salariées. Mosaïque sociologique*, Paris, ministère de l'Urbanisme et du Logement, juin 1983, ronéotypé.

BIRNBAUM, Pierre, *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Seuil, 1977.

BOISMENU, Gérard, *Le duplessisme. Politique économique et rapports de force. 1944-1960*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1981.

BOISVERT, Maurice *et al.*, *Les cadres et leur travail*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, 1978.

BOLDUC, Roch, « Les cadres supérieurs dans les années 80 », allocution présentée à l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec, mai 1981.

—— « Le recrutement et la sélection dans la fonction publique au Québec », *Administration publique canadienne*, 7, 1974.

BOLTANSKI, Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.

BON, F. et M.A. BURNIER, *Les nouveaux intellectuels*, Paris, Cujas, 1967.

BORGEAT, L., R. DUSSAULT et L. OUELLET, *L'administration québécoise*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec (E.N.A.P.), 1982.

BOTTOMORE, T.B., « Intellectuals, Managers and Bureaucrats », dans *Elites and Society*, Harmondsworth, Penguin Books, 1964.

BOUCHARD, P. et S. BEAUCHAMP-ACHIM, *Le français, langue des commerces et des services publics. Le point de vue de la clientèle*, « Dossiers du Conseil de la langue française », nº 5, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1980.

BOURDIEU, P. et L. BOLTANSKI, « Le titre et le poste. Rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. I, nº 2, 1975.

BRESSAN, Albert (sous la direction de), *Ramsès 82*, rapport annuel de l'IFRI, Paris, Édition Economica, 1982.

BRETON, R. et G. GRANT, *La langue de travail au Québec*, Montréal, Institut de recherches politiques, 1981.

BRUNHOFF, Suzanne de, *État et capital*, Grenoble, P.U.G., Maspero, 1976.

BURCH, Philip H., *The Managerial Revolution Reassessed*, Lexington, D.C. Heath, 1972.

Bureau de la statistique du Québec, *Investissements privés et publics au Québec, 1979-1981*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1981.

—— *Investissements privés et publics au Québec, 1980-1982*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1982.

BURNHAM, James, *L'ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Levy, 1947.

CARCHEDI, Guglielmo, *On the Economic Identification of Social Classes*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1977 (particulièrement le chapitre premier sur la nouvelle classe moyenne).

Centre des dirigeants d'entreprises, *Le malaise des cadres. Un défi à l'entreprise*, Québec, Éditeur officiel du Québec, avril 1973.

—— *Le malaise des cadres. Une réévaluation*, Québec, Éditeur officiel du Québec, novembre 1977.

CHAMPAGNE, René, *Évolution de la présence francophone parmi les hauts dirigeants des grandes entreprises québécoises entre 1976 et 1982*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1983.

CHANDLER, A.D., Jr., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1972.

—— *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

—— et H. DAEMS (éditeurs), *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Boston (Massachussets), Harvard University Press, 1981.

CHAUMEL, Jean-Louis, « Les cadres ou le pouvoir perdu », *Revue Commerce*, juin 1979.

CFDT, *Le tertiaire éclaté*, Paris, Seuil, 1980, (Point).

CLEMENT, Wallace, *The Canadian Corporate Elite*, Toronto, McClelland and Stewart, 1975.

Commission d'enquête sur la situation de la langue française et sur les droits linguistiques au Québec (Commission Gendron), Québec, Éditeur officiel du Québec, 1973.

Conseil de la langue française, *L'État de la langue française au Québec. Les aspects socio-économiques*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1983.

Conseil du statut de la femme, *Pour les Québécoises. Égalité et indépendance*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1978.

CÔTÉ, M., L. LAROUCHE et J.Y. PILON, *Terminologie de la gestion. Les organigrammes, désignations et descriptions de fonctions*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1974.

DAGENAIS, M. et A. VAN PEETERSSEN, *L'utilisation du français comme langue de travail au Québec. Possibilités et contraintes économiques*, Commission Gendron, Étude E22, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1973.

DAGNAUD, Monique, « La classe d'alternative », *Sociologie du travail*, 4/81, pp. 384-405.

DAHRENDORF, Ralf, « The Service Class », dans Tom Burns (éd.), *Industrial Man*, Baltimore, Penguin Books, 1969.

DANDURAND, P., L. MAHEU, A. SALES et J.-G. VAILLANCOURT (éditeurs), *L'État et la société*, numéro thématique de *Sociologie et sociétés*, vol. XV, n° 1, avril 1983.

DAVID-McNEIL, J., « Les femmes et le marché du travail. Bilan et prospective », dans *Femmes, travail et entreprises*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, 1983.

DEVEREAUX, M.S. et E. RECHNITZER, *Études supérieures : atout professionnel ?*, Statistique Canada, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1980.

DOFNY, Jacques, *Les ingénieurs canadiens-français et canadiens-anglais à Montréal*, Documents de la Commission d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, n° 6, Ottawa, Information Canada, 1970.

DUBOIS, J., « Les cadres au service de la technocratie », *Projet*, 57, 1971.

—— *Les cadres, enjeu politique*, Paris, Seuil, 1971.

DUMENIL, G., *La position de classe des cadres et employés. La fonction capitaliste parcellaire*, Grenoble, Les Presses de l'Université de Grenoble, 1975.

DURIVAGE, Paul, « Les chasseurs de tête sont aux aguets. Québec réduira de 12 % le nombre de ses cadres supérieurs d'ici trois ans », *Les Affaires*, vol. LV, n° 42, semaine du 22 au 28 octobre 1983.

EHRENREICHS, Barbara et John, « The Professional-Managerial Class », *Radical America*, mars-avril 1977 et mai-juin 1977.

Encyclopaedia Universalis, « Moyennes (Classes) », Paris, 1971.

FOURNIER, Pierre (éd.), *La capitalisme au Québec*, Montréal, Albert Saint-Martin, 1978.

—— *Capitalisme et politique au Québec*, Montréal, Albert Saint-Martin, 1981.

FREUND, Julien, *L'essence du politique*, Paris, Sirey, 1965.

GABRYSIAK, M. *et al.*, *Cadres, qui êtes-vous ?*, Paris, Laffont, 1968.

GADJOS, Catherine, « Culture et impasse de la technique. Les cadres de l'industrie », *Revue française de sociologie*, vol. XIII, 1972.

GAGNÉ, Jean-Paul, « Nos sociétés d'État, qui les dirige ? », *Les Affaires*, 27 août 1983.

GAGNON, Lysiane, *Les femmes, c'est pas pareil*, Montréal, Éditions La Presse, 1976.

GÉLINAS, André, *Organismes autonomes et centraux de l'administration québécoise*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1975.

GENDRON, Jean-Denis, « Une conception institutionnelle des rapports entre langues en contact », dans P.H. Nelde (éd.), *Gegenwartige tenderzender Kontaktlinguistik*, Bonn, Dümmler, 1983.

GIDDENS, Anthony, *The Class Structure of the Advanced Societies*, New York, Harper and Row, 1973.

—— *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, vol. I, Berkeley, University of California Press, 1981.

GOULDNER, Alvin W., *The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class*, New York, Seabury Press, 1979.

Gouvernement du Québec, *Bâtir le Québec*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1979.

—— *L'Annuaire du Québec, 1979-1980*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1980.

—— *Présence des femmes et des hommes dans la fonction publique du Québec*, vol. 5, ministère de la Fonction publique, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1983.

—— *Rapport du comité d'étude sur la gestion des cadres*, (dir. : K.F. Hendricks), vol. 1 et 2, Québec, Éditeur officiel du Québec, novembre 1975.

GROUX, Guy, *Les cadres*, Paris, Maspero, 1983.

GRUNBERG, G. et R. MOURIAUX, *L'univers politique et syndical des cadres*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1979.

GUILLON, R. et F. PIRODON, *La participation des cadres aux activités de gestion dans la grande entreprise*, Paris, C.E.R.E.Q., 1977.

HALBWACHS, Maurice, « Les caractéristiques des classes moyennes », dans *Classes sociales et morphologie*, Paris, Éditions de Minuit, 1972.

HAREL-GIASSON, Francine, « Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres des grandes entreprises québécoises francophones du secteur privé », thèse de doctorat, Montréal, École des Hautes Études commerciales, mai 1981.

HENNIG, M. et A. JARDIM, *The Managerial Woman*, New York, Anchor / Doubleday, 1977.

HUBERT, A., R. PARENTEAU et F. SÉGUIN-BERNARD, *Les administrateurs des sociétés d'État au Québec. Caractéristiques socio-professionnelles, 1963-1980*, rapport de recherche, n° 83-20, Montréal, École des Hautes Études commerciales, octobre 1983, ronéotypé.

HUPPERT-LAUFER, Jacqueline, *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982.

INAGAKI, Morido *et al.*, *La présence francophone et l'emploi du français au niveau des cadres du secteur privé au Québec en 1971*, Commission Gendron, Étude E16, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1973.

KONRAD, G. et I. SZELENYI, *La marche au pouvoir des intellectuels*, Paris, Seuil, 1979.

KURUVILLA, P.K., « Still Too Few Women », *Policy Options*, vol. IV, n° 3, May-June 1983.

LAPOINTE, G., *Essais sur la fonction publique québécoise*, Documents de la Commission d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, n° 12, Ottawa, Information Canada, 1971.

LEVASSEUR, Carol, « De l'État-providence à l'État disciplinaire », dans G. Bergeron et R. Pelletier (éd.), *L'État du Québec en devenir*, Montréal, Boréal Express, 1980.

LINDBLOM, Charles, *Politics and Market*, New York, Basic Books, 1977.

MAHEU, Louis, « La conjoncture des luttes nationales au Québec. Mode d'intervention étatique des classes moyennes et enjeux d'un mouvement social de rupture », *Sociologie et sociétés*, vol. XI, n° 2, octobre 1979.

McROBERTS, K. et D. POSTGATE, *Développement et modernisation du Québec*, Montréal, Boréal Express, 1983.

METREQ pour l'Office de la langue française, *Le stock des ressources humaines hautement qualifées du Québec et la production des universités québécoises*, Étude n° 1, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1978.

MILIBAND, Ralph, *L'État dans la société capitaliste*, Paris, Maspero, 1973.

MILLER, D.C. et W.H. FORM, *Industrial Sociology. Work in Organisational Life*, New York, Harper and Row, 1980.

MILLS, C.W., *Les cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*, Paris, Maspero, 1966.

MINTZBERG, Henry, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973.

—— *Power In and Around Organizations*, New Jersey, Prentice-Hall, 1983.

MONJARDET, Dominique et Georges BENGUIGUI, « L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'État et les rapports de classe, *Revue française de sociologie*, vol. XXIII, n° 4, 1982.

MONNIER, Daniel, « Francisation apparente ou francisation réelle », étude pour le Conseil de la langue française, dans *L'état de la langue française au Québec. Les aspects socio-économiques*, édition provisoire, octobre 1983.

—— *L'usage du français au travail*, « Dossiers du Conseil de la langue française », n° 15, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1983.

MOSS-KANTER, Rosabeth, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977.

NIOSI, Jorge, *La bourgeoisie canadienne*, Montréal, Boréal Express, 1980.

—— *Le contrôle financier du capitalisme canadien*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1978.

O'CONNOR, James, *The Fiscal Crisis of the State*, New York, St. Martin's Press, 1973.

—— « The Fiscal Crisis of the State Revisited ! A Look at Economic Crisis and Reagan's Budget Policy », *Kapitalistate*, 9, 1981.

OFFE, Clauss, « Political Authority and Class Structures », dans P. Connerton, (ed.), *Critical Sociology*, Great Britain, Penguin Books, 1976.

—— « The Theory of the Capitalist State and the Problem of Policy Formation », dans L.N. Lindberg, R. Alford, C. Crouch et C. Offe (ed.), *Stress and Contradiction in Modern Capitalism*, Lexington, Massachussets, Lexington Books, 1975.

—— et Volker RONGE, « Theses on the Theory of the State », *New German Critique*, 6, 1975.

Office de la planification du Québec, *Les sièges sociaux et l'emploi au Québec*, Québec, O.P.D.Q., 1978.

OLSEN, Dennis, *The State Elite*, Toronto, McClelland and Stewart, 1980.

OSTERMAN, Paul, *The New Professionals*, New York, Simon and Schuster, 1972.

PAQUIN, Michel, « L'administration gouvernementale vue comme une organisation », Québec, École nationale d'administration publique, 1978, ronéotypé.

PETITCLERC, Marie, *Le recrutement de la bourgeoisie industrielle du Québec. Origine sociale et formation scolaire*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Département de sociologie, 1977.

POULANTZAS, Nicos, *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*, Paris, Seuil, 1974.

PRADERIE, M., *Les tertiaires*, Paris, Seuil, 1968.

RAYNAULD, André, *La propriété des entreprises au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1974.

RENAUD, Marc, « Québec New Middle Class in Search of Social Hegemony. Causes and Political Consequences », *International Review of Community Development*, vol. 39-40, 1978.

RIVARD, P. et J.M. SAUSSOIS, « Contrôle de gestion et division du travail des cadres », *La division du travail* (colloque de Dourdan), Paris, Galilée, 1978.

ROSS, G., « Marxism and the New Middle Classes. French Critiques », *Theory and Society*, V, n° 2, mars 1978.

SALES, Arnaud, avec la collaboration de C. BERNIER, M. PETITCLERC et G. TURCOTTE-YETMAN, *Les industriels au Québec et leur rôle dans le développement économique*, rapport préliminaire de recherche, Montréal, Éditeur officiel du Québec, janvier 1976, ronéotypé.

SALES, Arnaud, avec la collaboration de M. de la FUENTE, M. PETITCLERC, L. ROY-GUINARD et G. TURCOTTE-YETMAN, *Les industriels au Québec et leur rôle dans le développement économique*, rapport intermédiaire de recherche, Montréal, Éditeur officiel du Québec, juillet, 1976, ronéotypé.

SALES, Arnaud, *Les sièges sociaux et la Charte de la langue française au Québec*, rapport pour l'O.P.D.Q., 1977, ronéotypé.

—— avec la collaboration de G. FERLATTE, M. de la FUENTE et G. TURCOTTE-YETMAN, *Les industriels au Québec et leur rôle dans le développement économique*, rapport final en 2 t., Montréal, Éditeur officiel du Québec, 1977.

SALES, Arnaud, *La bourgeoisie industrielle au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1979.

—— (éd.), *Développement national et économie mondialisée*, numéro thématique de *Sociologie et sociétés*, vol. XI, n° 2, octobre 1979.

—— « Intervention de l'État et les positions idéologiques des dirigeants des bureaucraties publiques et privées », *Sociologie et sociétés*, vol. XV, nº 1, 1983.

SULEIMAN, Ezra, *Les élites en France*, Paris, Seuil, 1974.

SZAFRAN, R.F., « What Kind of Firms Hire and Promote Women and Blacks ? », *The Sociological Quarterly*, vol. XXIII, nº 2, 1982.

Travail Canada, Bureau de la main-d'oeuvre féminine, *Les femmes dans la population active*, Ottawa, Statistique Canada, 1977.

TREMBLAY, M., R. THÉRIAULT et J.-M. TOULOUSE, *La propension des cadres à se regrouper*, rapport de recherche, nº 83-13, Montréal, École des Hautes Études commerciales, juin 1982.

VAILLANCOURT, François, « Les cadres francophones au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. XXI, nº 3, 1980.

—— « Le français, les francophones et les législations linguistiques au Québec : une analyse économique », étude pour le Conseil de la langue française, dans *L'état de la langue française au Québec. Les aspects socio-économiques*, édition provisoire, septembre 1983.

—— et R. LACROIX, *Attributs linguistiques et disparités de revenu au sein de la main-d'oeuvre hautement qualifiée du Québec*, « Dossiers du Conseil de la langue française », nº 6, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1980.

VEAUDELLE, Jean-Maurice, *Les sièges sociaux et l'environnement québécois*, Commission Gendron, Étude E20, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1973.

WHITE, K.K., *Understanding the Company Organisation*, New York, American Management Association, 1963.

WHYTE, William H., Jr., *L'homme de l'organisation*, Paris, Plon, 1959.

WILSON, V. Seymour, *Canadian Public Policy and Administration. Theory and Environment*, Toronto, McGraw Hill-Ryerson, 1981.

WRIGHT, Erik Olin, *Class Crisis and the State*, Londres, New Left Books, 1978.

Liste des publications du Conseil de la langue française

Dossiers du Conseil de la langue française

1. RÉDACTION DES LOIS, rendez-vous du droit et de la culture
(Michel Sparer et Wallace Schwab)

2. LANGAGE ET SYSTÈME DES LOIS, analyse critique du cadre législatif d'une institution administrative québécoise (projet MOREL : rapport final)
(Pierre Issalys)

3. LA SITUATION LINGUISTIQUE DANS LES ÉCOLES PRIMAIRES ET SECONDAIRES, 1971-72 à 1978-79
(Claude St-Germain)

4. LE QUÉBEC ANGLOPHONE HORS DE LA RÉGION DE MONTRÉAL DANS LES ANNÉES SOIXANTE-DIX, évolution sociodémographique
(Gary Caldwell)

4.(a) ANGLOPHONE QUEBEC OUTSIDE OF THE MONTREAL AREA IN THE SEVENTIES, Sociodemographic evolution, Summary
(Gary Caldwell)

4.(b) LE QUÉBEC ANGLOPHONE HORS DE LA RÉGION DE MONTRÉAL DANS LES ANNÉES SOIXANTE-DIX, évolution sociodémographique, synthèse
(Gary Caldwell)

5. LE FRANÇAIS, LANGUE DES COMMERCES ET DES SERVICES PUBLICS. Le point de vue de la clientèle
(Sylvie Beauchamp-Achim, Pierre Bouchard)

6. ATTRIBUTS LINGUISTIQUES ET DISPARITÉS DE REVENU AU SEIN DE LA MAIN-D'OEUVRE HAUTEMENT QUALIFIÉE DU QUÉBEC
(Robert Lacroix, François Vaillancourt)

7. LES LOCUTIONS LATINES ET LE DROIT POSITIF QUÉBÉCOIS, nomenclature des usages de la jurisprudence
(Wallace Schwab, Roch Pagé)

8. LES REVENUS ET LA LANGUE AU QUÉBEC (1970-1978)
(Robert Lacroix, François Vaillancourt)

9. CONSCIENCE LINGUISTIQUE DES JEUNES QUÉBÉCOIS. TOME I
Influence de l'environnement linguistique chez les élèves francophones de niveau secondaire IV et V
(Édith Bédard, Daniel Monnier)

10. CONSCIENCE LINGUISTIQUE DES JEUNES QUÉBÉCOIS. TOME II
Influence de l'environnement linguistique chez les étudiants francophones de niveau collégial I et II
(Pierre Georgeault)

11. LE FRANÇAIS ET LES MÉDIAS. Les habitudes des Québécois
(Sylvie Beauchamp, Pierre Bouchard)

12. LES RÉPERCUSSIONS CULTURELLES DE L'INFORMATISATION AU QUÉBEC
(Jean Goulet)

13. CONSCIENCE LINGUISTIQUE DES JEUNES QUÉBÉCOIS. TOME III
Le fait français vécu par des élèves étudiant en anglais en 4e et 5e secondaire et en 1re et 2e collégial
(Uli Locher en collaboration avec Mélanie Lange et Pierre Georgeault)

14. CONSCIENCE LINGUISTIQUE DES JEUNES QUÉBÉCOIS. TOME IV
Étude comparative du vécu et de la perception du fait français dans des écoles françaises et anglaises
(Uli Locher en collaboration avec Mélanie Lange et Pierre Georgeault)

15. L'USAGE DU FRANÇAIS AU TRAVAIL
(Daniel Monnier)

16. DROIT, INFORMATIQUE ET TRADUCTION
L'expérience de la Communauté économique européenne
La puce et le dragon à sept langues
(Hélène Bauer-Bernet)

17. LES TROIS ÉTATS DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE DU QUÉBEC
D'une société traduite à une société d'expression
(Jean-Claude Gémar)

18. LA LANGUE DE LA PUBLICITÉ DES CHAÎNES D'ALIMENTATION
Étude sur la qualité de la langue et sur l'implantation terminologique
(Jacques Maurais)

19. L'APPARTENANCE DES ENTREPRISES: LE CAS DU QUÉBEC EN 1978
(André Raynauld et François Vaillancourt)

20. LA LANGUE DES ANIMATEURS DE LA RADIO ET DE LA TÉLÉVISION FRANCOPHONES AU QUÉBEC
Deux études
(Édith Bédard et Claude Rochette)
(Sorécom inc. avec la collaboration d'Édith Bédard et de Pierre Georgeault)

21. LES ANGLICISMES DANS LE DROIT POSITIF QUÉBÉCOIS
(Wallace Schwab)

22. LES DROITS LINGUISTIQUES DES IMMIGRANTS
(Albert Verdoodt)
Conseil de la langue française et Institut Jules Destrée a.s.b.l.

23. DÉCIDEURS ET GESTIONNAIRES
Étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public
(Arnaud Sales et Noël Bélanger)

24. LES CHEMINEMENTS SCOLAIRES AU COURS DES ANNÉES 70
(Louise Sylvain, Louise Laforce, Claude Trottier, Alain Massot et Pierre Georgeault)

Liste des publications du Conseil de la langue française

Documentation du Conseil de la langue française

1. L'ÉMIGRATION DES QUÉBÉCOIS AUX ÉTATS-UNIS DE 1840 À 1930
   (Yolande Lavoie)

2. LA POPULATION DU QUÉBEC, bibliographie démographique
   (Louis Duchesne, Conrad Sabourin, Suzanne Messier)

3. Actes du colloque «LA QUALITÉ DE LA LANGUE APRÈS LA LOI 101»
   (Colligés par Édith Bédard)

4. JULES FOURNIER, biographie et textes choisis
   (Alonzo Le Blanc)

5. LA SITUATION DÉMOLINGUISTIQUE ET LA CHARTE DE LA LANGUE FRANÇAISE
   (Textes colligés par Michel Amyot)

6. LA LÉGISLATION LINGUISTIQUE FÉDÉRALE
   (Réjean M. Patry)

7. LES DROITS LINGUISTIQUES DES ACADIENS DU NOUVEAU-BRUNSWICK
   (Gérard I. Snow)

8. LE STATUT JURIDIQUE DE LA LANGUE FRANÇAISE EN FRANCE
   (Me Richard Grau)

9. Actes du colloque «LES FRANÇAIS RÉGIONAUX»
   (Colligés par Henriette Dupuis en collaboration avec Stéphane Tackels et Marguerite Montreuil)

10. LA SITUATION DE LA LANGUE FRANÇAISE EN COLOMBIE-BRITANNIQUE
    (Catherine Lengyel et Dominic Watson)

Actes du colloque international «L'AVENIR DU FRANÇAIS DANS LES PUBLICATIONS ET LES COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES»

11. Volume I: LES CONFÉRENCES ET LES COMMUNICATIONS
    (Textes colligés par Gérard Lapointe)

12. Volume II : L'AVENIR DU FRANÇAIS DANS LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE. Un défi aux *chercheurs* francophones ou aux *francophones* chercheurs
(Maurice Mercier)

13. Volume III : Les études et les recherches sur l'avenir du français scientifique (partie I)

Le point de vue de chercheurs sur le français, langue scientifique (partie II)
(Textes colligés par Gérard Lapointe)

14. DOUZE ESSAIS SUR L'AVENIR DU FRANÇAIS AU QUÉBEC
(Louise Blanchard, Charles Castonguay, Andrée Ferretti, Andrée Fortin, André Gaulin, Jacques Grand'Maison, Louis-Philippe Hébert, Jean Marcel, Jean Larose, Lise Noël, Madeleine Ouellette-Michalska, Arthur Tremblay).

15. LE DROIT DES LANGUES EN SUISSE
(François Dessemontet)

16. Actes du colloque « TRADUCTION ET QUALITÉ DE LANGUE »
(Conseil de la langue française et Société des traducteurs du Québec)

17. LA POLITIQUE DES NATIONALITÉS DE LA RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE
(Richard Poulin)

18. LES LANGUES ET LES CULTURES MINORITAIRES EN FRANCE
Une approche juridique contemporaine
(Richard Grau)

19. LE FRANÇAIS ÉCRIT AU SECONDAIRE
Une enquête et ses implications pédagogiques
(Conrad Bureau)

20. ÉCONOMIE ET LANGUE
Recueil de textes
(Colligés par François Vaillancourt avec la collaboration de Conrad Sabourin)

Hors collections

LA QUALITÉ DE LA LANGUE, survol des préoccupations récentes (Édith Bédard)

LANGAGE DU DROIT ET TRADUCTION
Essais de jurilinguistique
THE LANGUAGE OF THE LAW AND TRANSLATION
Essays on jurilinguistics
(Collectif réalisé sous la direction de Jean-Claude Gémar)
Publié en coédition avec Linguatech

LA NORME LINGUISTIQUE
(Collectif réalisé sous la direction de Édith Bédard et Jacques Maurais)
Publié avec la collaboration de la Direction générale des publications gouvernementales et des Éditions Le Robert

Actes du congrès «LANGUE ET SOCIÉTÉ AU QUÉBEC»

Tome I : LES ACTIVITÉS SOCIO-ÉCONOMIQUES ET LE FRANÇAIS AU QUÉBEC
(Textes colligés et présentés par Michel Amyot)

Tome II : LE STATUT CULTUREL DU FRANÇAIS AU QUÉBEC
(Textes colligés et présentés par Michel Amyot et Gilles Bibeau)

Tome III : LES OEUVRES DE CRÉATION ET LE FRANÇAIS AU QUÉBEC
(Textes colligés et présentés par Irène Belleau et Gilles Dorion)

Tome IV : L'ÉDUCATION ET LE FRANÇAIS AU QUÉBEC
(Textes colligés et présentés par Gilles Bibeau)

LES DÉCIDEURS ET LES GESTIONNAIRES sont ceux qui sont aux postes de commande des entreprises privées et de l'administration publique. Depuis 1960, dans toutes les sociétés industrialisées, la progression de leurs effectifs a été fulgurante.

Ils sont aujourd'hui plus de 150 000 au Québec. Pourtant on les connaît peu. Mais à l'occasion des débats sur la langue et sur le contrôle de l'économie par les francophones, leurs postes sont apparus comme l'une des clés importantes de la réorganisation du pouvoir entre les deux groupes linguistiques. Cet ouvrage, en traçant le portrait de ce groupe à partir de plus de 1 000 interviews de dirigeants et de cadres, viendra certainement combler une importante lacune.

On trouvera ici des données détaillées sur la distribution des groupes linguistiques dans les postes de direction et d'encadrement, sur l'utilisation dans ces postes du français et de l'anglais ainsi que sur les clivages d'opinion qui se manifestent dans ce groupe sur la question de la langue au Québec. On pourra aussi mieux connaître les univers dans lesquels évoluent les décideurs et les gestionnaires, qui ils sont, quelle est leur formation ou leur revenu, quelle place les femmes ont réussi à se tailler dans ces postes. Les auteurs explorent enfin les relations entre le secteur privé et le secteur public, notamment sous l'angle de la mobilité d'emploi des dirigeants et des cadres.

Un ouvrage essentiel à tous ceux qui s'intéressent au pouvoir, aux relations ethno-linguistiques, à l'administration publique ou privée, ou tout simplement à leur propre situation de dirigeant ou de cadre.

Arnaud Sales

Sociologue, professeur titulaire au Département de sociologie de l'Université de Montréal où il enseigne depuis 1969, il détient un doctorat d'État en sociologie de l'Université de Paris VII. Parmi ses publications figurent *La bourgeoisie industrielle au Québec* (1979) et l'édition de deux numéros thématiques de *Sociologie et sociétés; Développement national et économie mondialisée* (1979) et *L'État et la société* (1983).

Noël Bélanger

Sociologue, il détient une maîtrise en sociologie de l'Université de Montréal. Avant de rejoindre en 1984 la firme Éconosult où il est analyste, il a été agent de recherche au Département de sociologie de l'Université de Montréal.
Il agissait comme coordonnateur de l'équipe qui a réalisé cette recherche.